عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

رسالة ماجستير بعنوان:

أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية– الجامعة الهاشمية حالة دراسية

The Influence of Psychological Empowerment on Job Quality of Employees in Public Jordanian Universities –A Case Study of the Hashemite University

إعـداد

مجدولـين عمر محمد بلعـاوي

المشـرف

الدكتـور ريـاض أبا زيـد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

أيـار 2015

تفـويـض

أنا **مجدولين عمر محمد بلعاوي**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: ....

التاريخ: / / 2015 م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة: مجدولين عمر بلعاوي **الرقم الجامعي: 1220505004**

التخصص: إدارة عامة **الكلية: إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية– الجامعة الهاشمية حالة دراسية"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما إنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيسا على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت، بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: .... التاريخ: / / 2015 م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

(أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية- الجامعة الهاشمية حالة دراسية)

وأجيزت بتاريخ / ٥ /٢٠١٥م

إعداد

مجدولين عمر محمد بلعاوي

إشراف

الدكتور رياض ابا زيد

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور ريـــاض أبا زيـــد	(مشرفاً ورئيساً)	....
الأستاذ الدكتور سليمان الحوري	عضواً	....
الدكتور هايل عبابنه	عضواً	....
الأستاذ الدكتور نادر أحمد ابو شيخه	عضواً	....

ج

الإهـــداء

إلى من غرس في الطموح وروح المثابرة والاصرار والعزيمة

إلى من غرس في قلبي ينبوعاً من الحنان لا ينضب

إلى من اشتاقت روحي إلى رؤياه .... والدي رحمه الله

إلى من غمرتني بحبها وحنانها وعطفها ، وزرعت في حب العلم والمعرفة......................والدتي الغالية

إلى من وقف إلى جانبي ودعم طموحي.................. زوجي العزيز

إلى فلذات كبدي وبهجة روحي............................ أبنائي الأعزاء

إلى من حبهم أمدني بالقوة والعزم والتحدي

الى من آزروني ودعموني لمواصلة المسيرة ....أخواتي وأخواني.

شكـر وتـقـديــر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد الأنبياء والمرسلين سيدنا محمدٍ صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الأشراف الطيبين.

وبعد، فإنني أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان الى أستاذي الدكتور رياض أبا زيد لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده القيم المتواصل الذي بذله معي لإخراجها بهذه الصورة.

كما أخص بالشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة الكرام الأستاذ الدكتور سليمان الحوري، والدكتور هايل عبابنة من جامعة آل البيت، والأستاذ الدكتور نادر أحمد أبو شيخة من الجامعة الهاشمية، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

ولا أنسى بالذكر من وقف إلى جانبي سانداً وداعماً لي، تاركاً بصمة لا تنسى في رسالتي هذه الدكتور حسين قدره. وخالص شكري لكل زميلاتي وزملائي الذين قدموا لي الدعم أياً كان نوعه، شاكرة لهم حسن تعاونهم معي.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الفصل الثالث

المنهجية ولإجراءات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

قائمـة الجـداول

19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو مستوىجودة العمل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.	85
20	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على إجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل.	86
21	المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل.	87

ملحقي الدراسة

أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية – الجامعة الهاشمية حالة دراسية

إعداد

مجدولين عمر محمد بلعاوي

إشراف

الدكتور رياض أبا زيد

ملخـص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى جودة العمل لديهم، وتحديد فيما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي من ناحية، ونحو جودة الأداء من ناحية أخرى تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع (267) إستبانةً على أفراد عينة الدراسة التي شملت الفئات (مساعد مدير، رئيس ديوان أو رئيس شعبة، إداري، سكرتيرة) وبطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (206) إستبانةً، فيما كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (188) استبانةً. وقد تم معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد كانت أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يأتي:

1. إن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية جاء مرتفعاً بكافة مجالاته وحسب الترتيب الآتي: (مجال الجدارة، مجال أهمية العمل، مجال الاستقلالية، ثم مجال التأثير).
2. إن معظم العاملين في الجامعة الهاشمية يقومون بأداء أعمالهم بجودة عالية.
3. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور، فيما بينت الدراسة عدم وجود فروقٍ ذات دلالة إحصائية تعزى لأثري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.

4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي في مستوى جودة الاداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، حيث جاءت الفروقات لصالح الدراسات العليا، فيما بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرين (الجنس، وسنوات الخبرة) لدى العاملين في الجامعة الهاشمية نحو جودة العمل.

وفي ضوء النتائج المشار إليها، فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تعزز من التمكين النفسي لدى العاملين، والعمل على التخلص من بيروقراطية العمل في الجامعة الهاشمية ما أمكن، ورفع مستوى جودة العمل، إضافة إلى ضرورة التركيز على إجراء العديد من الدراسات في مجال التمكين النفسي نظراً لقلتها، وأهميتها في الدراسات العربية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، التمكين الإداري، جودة العمل، التأثير، الجدارة، أهمية العمل، الاستقلالية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمــة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين جملةً من التطورات والتحولات التي أثرت في مختلف جوانب مسيرة المنظمات، كموجات العولمة، وإزالة القيود والعوائق، وتصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال الدولية، مما أجبر هذه المنظمات عن البحث في المفاهيم الإدارية عن أساليب جديدة، تمكنهم من مواجهة هذه التحديات؛ فظهرت الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي واكبت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وحاكت تطلعات تلك المنظمات، كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإعادة هندسة العمليات، والتمكين، وغير ذلك من الأساليب الحديثة، فقامت الكثير من المنظمات باللحاق بالركب لمواجهة التحديات الأخيرة، وذلك من خلال تطبيق ما يناسبها من هذه الأساليب، للحفاظ على بقائها أولاً، وتحقيق المزايا التنافسية ثانياً.

وسارعت هذه المنظمات إلى تبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة، وبناء ثقافة تنظيمية تتلاءم مع التطورات المعاصرة، لا سيما تلك التي تركز بشكلٍ أساسي على الموارد البشرية، ذلك أن العنصر البشري هو حجر الأساس في أي منظمة، نظراً لما له من أثرٍ فعال في تحسين الأداء العام لهذه المنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها.

ويعتبر أسلوب التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي اهتم بالعنصر البشري بدرجة كبيرة، حيث يقوم أسلوب التمكين بشكل رئيس على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، من خلال مشاركتهم في

اتخاذ القرارات، وكسر الحواجز بين العاملين والمسؤولين، والعمل على منحهم جزءاً من صلاحيات المسؤولين، على أن يتحمل العاملون مسؤولياتهم التي قابلت هذه الصلاحيات، وهو الأمر الذي يعمل على تفجير طاقات العاملين الكامنة، وتوظيفها في خدمة أهداف هذه المنظمات.

ومما لا شك فيه، فإن استخدام أسلوب التمكين ليس بالقرار السهل لدى الكثير من إدارات المنظمات، ذلك أنه يقوم بدورٍ أساسيٍ في تغيير منحنى الإدارة وقلب موازينها رأساً على عقب، من خلال تحويل هذه المنظمات من منظمات هرمية الإدارة إلى منظمات أفقية الإدارة، مما يعني تخلي المسؤولين عن بعضٍ من سلطاتهم وصلاحياتهم لصالح مرؤوسيهم، مما يعتبره بعضهم تهديدا مباشرا لهم.

ونظراً لأهمية هذا الأسلوب الإداري الحديث، إذا ما أُحسن توظيفه، فقد عملت الباحثة على دراسة مفهوم التمكين بكافة أبعاده بشكل عام، والتمكين النفسي بشكل خاص، وذلك للاستفادة من مزاياه، من خلال دراسة أثر التمكين النفسي على جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية، واكتشاف مدى إمكانية تطبيقه، ومدى انعكاس ذلك على جودة أداء العاملين فيها، حيث إن التمكين النفسي يُعنَى بتحسين الحالة النفسية للعاملين من خلال إكسابهم الثقة بأنفسهم، وبأهمية الأعمال التي يمارسونها، ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ بعض القرارات، والتأثير فيها أحياناً، فينعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم.

وقد تعمدت الباحثة تطبيق هذه الدراسة على الجامعة الهاشمية، انطلاقاً من تعدد أهداف الجامعات، وتطورها من مؤسسات تعليمية تربوية تلعب دوراً رئيساً في سد احتياجات المجتمع المهنية بإعداد المختصين للوظائف المختلفة من جهة، إلى دور قياديٍ يسهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، ودعم استمرارية مظاهر التنمية والتقدم في كافة أوجه الحياة من جهة

أخرى (العبد الغفور، 2002). الأمر الذي تسبب في ازدياد المهمات والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين من أجل تحقيق أهداف هذه الجامعات؛ حيث أصبحت أدوارهم أكثر صعوبة وأشد تعقيداً، ولذلك كان لا بد من توفير الظروف الملائمة والإمكانات المناسبة، لمساعدتهم في أداء الأدوار والمهمات المطلوبة منهم بجودة عالية.

1-2 مشكلة الدراسـة

نظرا للأدوار المهمة التي تضطلع بها الجامعات الرسمية الأردنية في رفد سوق العمل بالكفاءات والمهارات التي تُكسبها لخريجيها، يترتب على هذه الجامعات دوراً مهماً من خلال العمل على تقديم أفضل الخدمات لطلبتها، وتسهيل أمورهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وتحصيلهم العلمي، وانشغالهم في التركيز على دراستهم، بدلاً من تركيز هؤلاء الطلبة على الجوانب الإدارية المتعلقة بتسيير معاملاتهم.

ومن هنا كان لابد من تسليط الضوء على طريقة إنجاز المهمات والواجبات التي يقوم بها العاملون في هذه الجامعات، وعلى مستوى الخدمات التي تُقدم للأكاديميين والطلبة والمراجعين؛ إذ أن هناك الكثير من المشاكل تسببت فيها تعقيد الإجراءات، وعدم تسيير المعاملات.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة، فمن خلال عمل الباحثة في الجامعة الهاشمية، لاحظت عدم إيلاء المسؤولين في الجامعة الاهتمام الكافي للموظفين، الذي يمكنهم من إنجاز مهماتهم بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالجوانب النفسية لهم، مماً انعكس سلباً على طريقة تعاملهم مع متلقي الخدمات، ومع زملائهم في بعض الأحيان، وعلى مستوى أدائهم بشكلٍ عام، ذلك أن الباحثة قد شعرت من خلالها عملها في الجامعة الهاشمية لسنوات طويلة بوجود البيروقراطية والمركزية في العمل، وكذلك

انخفاض مستوى الحوافز، بالإضافة إلى غياب العدالة في إجراءات ترقية الموظفين، وعدم توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل. الأمر الذي ترتب عليه شعور العاملين بالإحباط، وعدم قدرتهم على المبادأة أو الإبداع أو التطوير في أعمالهم، ولجوء الكثير منهم إلى ترك العمل بحثاً عن فرص عمل في أماكن أخرى.

1-3 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها الأولى من نوعها، في حدود علم الباحثة، في البيئة الأردنية، والتي ركزت على دراسة التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، ومن المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال التمكين النفسي نظراً لقلة الدراسات والمراجع المنشورة التي تناولت هذا الموضوع.

كما تنطلق أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم التمكين النفسي، وإمكانية ترجمته إلى تطبيق عملي، وعكس نتائجه على مستوى الأداء لدى العاملين، ذلك أن هؤلاء يضطلعون بدور مهمٍ في تسهيل أمور الأكاديميين، وتسريع إجراءاتها من الناحية الإدارية، كما يلعب العاملون دوراً مهماً في عكس انطباع إيجابي لدى الطلبة والمراجعين، وذلك من خلال رفع مستوى الخدمات التي يقدمونها لهم، لا سيما وأن الجامعة الهاشمية تعمل على الحفاظ على الكفاءات الأكاديمية الموجودة لديها، وتركز على استقطاب الطلبة للاستفادة من الرسوم التي يدفعونها في تغطية نفقاتها المادية، وذلك في ظل انعدام الدعم الحكومي لهذه الجامعة، واعتمادها على مواردها الذاتية.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال استخدام نتائج هذه الدراسة في معرفة مستوى التمكين النفسي لدى العاملين ومستوى جودة العمل فيها، وتقديم التوصيات والحلول الناجعة للقادة الإداريين ولصانعي القرارات، لرفع مستوى التمكين النفسي وجودة العمل على حدٍ سواء.

4-1 أهـداف الدراسـة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يأتي:

1- مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.

2- مستوى جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.

3- أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية .

4- تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تُسهم في رفع مستوى التمكين النفسي وجودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.

5-1 أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية؟
- ما مستوى جودة أداء الأعمال لدى العاملين في الجامعة الهاشمية؟
- ما أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية؟
- ما مدى وجود اختلافات في إجابات المبحوثين نحو التمكين النفسي، و جودة العمل، تُعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

6-1 فرضيات الدراســة

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند **($\alpha \leq 0.05$)** للتمكين النفسي في جودة العمل في الجامعة الهاشمية. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الصفرية الأربع الآتية:

- الفرضية الفرعية الصفرية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند **($\alpha \leq 0.05$)** لأهمية العمل في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.
- الفرضية الفرعية الصفرية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند **($\alpha \leq 0.05$)** للاستقلالية في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.
- الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند **($\alpha \leq 0.05$)** للجدارة في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.
- الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند **($\alpha \leq 0.05$)** للتأثير في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.

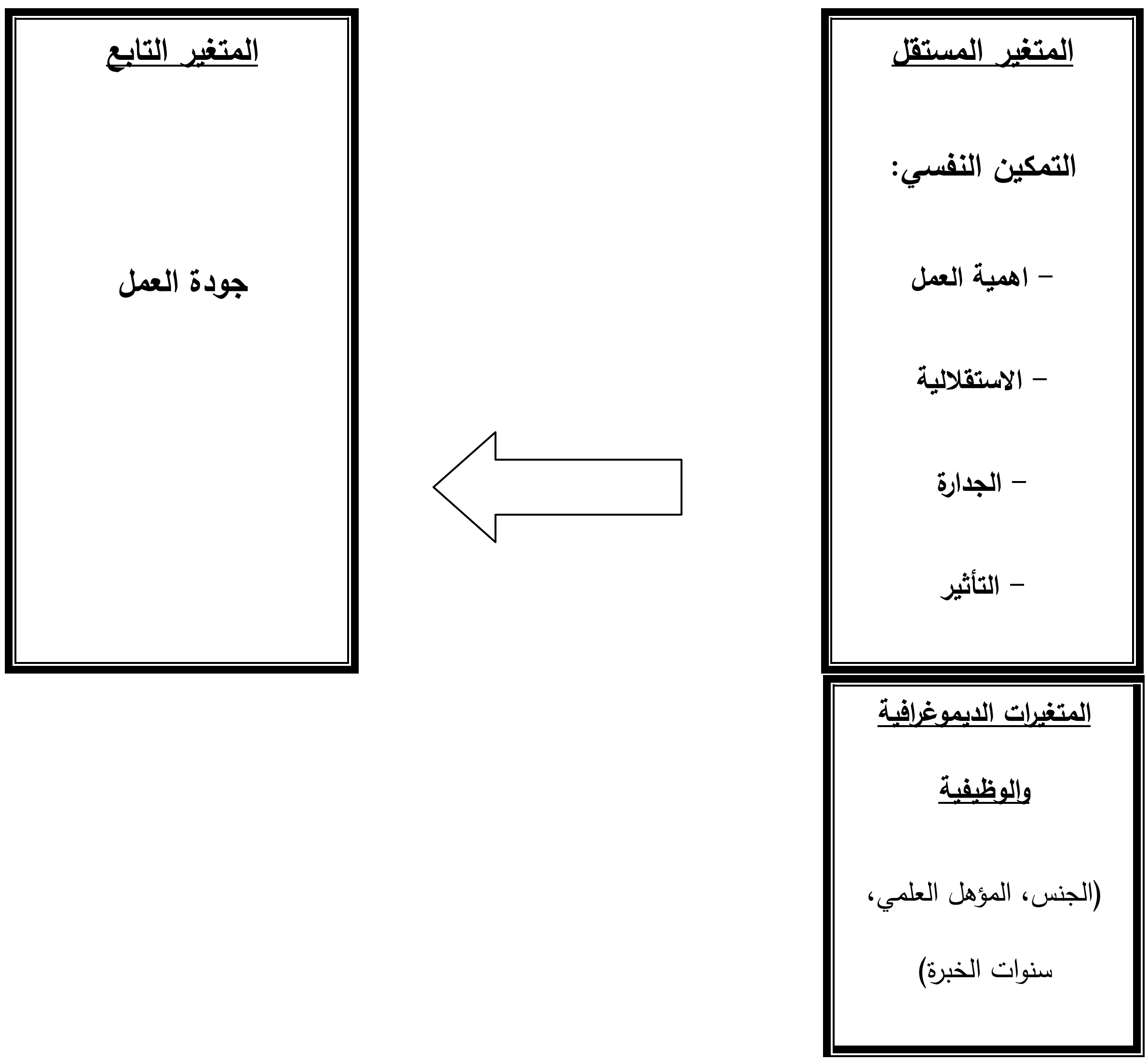
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى التمكين النفسي تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة: لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

7-1 مخطط الدراسـة

قامت الباحثة في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها بوضع مخطط للدراسة مستعينة بالدراسات السابقة، والذي يوضح المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لموضوع الدارسة.

<u>أنموذج الدراسة</u>



8-1 التعريفات الإجرائية

التمكين الإداري: رفع مستوى دافعية وحماس العاملين للحد الأقصى، من خلال منحهم السلطات والصلاحيات التي تؤهلهم لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة بجرأة واقتدار، على أن يتحمل العاملين كافة النتائج المترتبة على هذه القرارات.

1- التمكين النفسي: ويتمثل في الحالة الذهنية الإيجابية للعاملين، والتي يشعروا من خلالها بأهميتهم في مكان عملهم، فتدفعهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

2- جودة العمل: وتتمثل في مدى قدرة العاملين على إنجاز الأعمال بالطريقة التي تتلاءم مع المعايير والمواصفات التي تحددها المنظمة.

3- الجدارة: وتعني مدى امتلاك الأفراد للكفاءة اللازمة لانجاز الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاقتدار.

4- التأثير: والمقصود به مدى اعتقاد الفرد بأنه يمكن أن يؤثر في أعمال الآخرين، أو في القرارات التي يتم اتخاذها في كافة المستويات الإدارية.

5- أهمية العمل: ويقصد به شعور العامل بقيمة ومعنى للعمل الذي يؤديه .

6- الاستقلالية: وتعني درجة الحرية التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لاختيار طريقة إنجاز العمل وتنظيمه، حسب ما يرونه مناسباً، وبما يتلاءم مع ظروف العمل.

9-1 حدود ومحددات الدراسة

1-9-1 حدود الدراسة

1- اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة الهاشمية فقط وشملت، مما ترتب عليه صعوبة تعميم نتائج هذه الدراسة على بقية الجامعات الرسمية الأردنية، نظرا لخصوصية كل جامعة واختلاف ظروفها عن الجامعات الأخرى.

2- اقتصرت الدراسة على بحث التمكين النفسي لعينة الدراسة خلال العام 2015.

3- اقتصرت الدراسة على فئة الموظفين دون أخذ أعضاء هيئة التدريس ضمن مجتمع الدراسة.

2-9-1 محددات الدراسة

1- عدم تعاون بعض من أفراد العينة في الإجابة على الاستبانات، متذرعين بعدم توفر الوقت الكافي للإجابة عليها، أو لاعتقادهم بعدم جدوى مثل هذه الدراسات.

2- عدم استرداد عدد كبير من الاستبانات من قبل عينة الدراسة، لتذرعهم بإضاعتها.

الفصل الثانـي

الإطـار النظري والدراسـات السـابقـة

الفصل الثـاني
الإطـار النظري والدراسـات السـابقـة

1-2 مقدمــة

يتناول هذا الفصل خلفية نظرية شاملة لموضوعي التمكين والتمكين النفسي، وللأداء، والبحث في أثر التمكين النفسي على الأداء، لذلك عملت الباحثة على تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة أجزاء رئيسة وهي: الجزء الأول ويتحدث عن مفهوم التمكين وجذوره التاريخية، ومقوماته، وأساليبه، ونماذجه، وفوائده، وخطوات تنفيذه، ومعوقاته، والطرق التي يمكن إتباعها لضمان نجاح التمكين.

ويتناول الجزء الثاني مفهوم الأداء، وعناصره وأنواعه، وتقييمه، والعوامل المؤثرة في تحسين الأداء، ثم تحدث عن العلاقة بين التمكين النفسي والأداء.

أما الجزء الثالث، فيتطرق إلى الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي تتعلق بمفهومي التمكين والأداء.

2-2 التمكين

زخرت الأدبيات والدراسات بالعديد من التعريفات لمفهوم التمكين الإداري، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد. فقد عرفه Gill & Others (2010) بأنه "عملية تهدف إلى تحويل النفوذ والسلطة إلى العاملين لزيادة مرونة العمل، ولزيادة سيطرة العاملين على أجزاء العمل لتحقيق أهداف المنظمة".

وينظر Papaioannou & others (2009) للتمكين على أنه يتعلق بتفويض الموظفين لصنع القرارات الذاتية، بحيث يتحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم، لزيادة كفاءة وجودة الأداء في المنظمة.

ويرى Goetsch & Davis (2000) بأن التمكين هو "القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف".

كما عرفه Shackletor (1995) بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

أما الضلاعين (2010)، فقد بين أن التمكين يتمثل في "منح الأفراد داخل المنظمة حرية واسعة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد في تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي".

ويرى المعاني وأخو رشيدة (2009) أن التمكين هو "استراتيجية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، ومنحهم الحرية لأداء العمل من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل، لأداء العمل على أكمل وجه".

وعرفته الحموري (2009) بأنه "إعطاء الفرد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات والتفكير الإبداعي".

وذهب الرشودي (2009) إلى أن التمكين هو "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانات اللازمة لهم، بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

فيما ذهب الجميلي (2008) إلى تعريفه بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات المعطاة لهم، وتوسيع فرص المبادرة، لاتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم".

وعرفه العتيبي (2005) بأنه "فلسفة لإعطاء المزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد".

وعرف الدواني (2001) التمكين بأنه "إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم". ويرى بأن المرؤوسين في هذه الحالة سيصبحون بعد التمكين جزءاً من السلطة الفعلية، ونتيجة لذلك تتغير علاقاتهم مع القادة لأنهم أصبحوا شركاء في العملية الإدارية.

أما البشابشة (2008) فقد عرفه بأنه "منح السلطة للأفراد، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات، من خلال التدريب والتطوير".

وذهب أفندي (2003) إلى أنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار".

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن التمكين هو "رفع مستوى دافعية وحماس العاملين للحد الأقصى، من خلال منحهم السلطات والصلاحيات التي تؤهلهم لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة بجرأة واقتدار، على أن يتحمل العاملين كافة النتائج المترتبة على هذه القرارات".

1-2-2 الجذور التاريخية للتمكين

إن المتتبع لأصل مفهوم التمكين الإداري، يجد أنه لم يظهر بشكل مفاجئ أو صدفة، وإنما نتيجة لخبرات تراكمية وتطورية مر فيها الفكر الإداري، حتى أصبح هذا المفهوم بالصورة الحالية التي يتداولها معظم الدارسين والباحثين في مجال الإدارة اليوم. وقد عملت الكثير من الدراسات والأبحاث العلمية على الغوص في أعماق هذا المفهوم وأبعاده، للاستفادة من مزاياه في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء، ودعم وجود المنظمات وبقائها.

وقد مر التمكين بالمراحل الآتية:

- **التمكين في الإسلام:** يعتبر مفهوم التمكين مفهوم قديم حديث (عقده، 2011)، حيث ورد مفهوم التمكين الإداري ومرادفاته في أكثر من موقع في القرآن الكريم (أي منذ أكثر من 1437 عاماً)، حيث قال تعالى في كتابه الكريم "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين" (سورة يوسف، الآية 56).

كما ورد مفهوم "التمكين" في قوله تعالى "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور" (سورة الحج، الآية رقم 41).

كما ذُكر مفهوم التمكين في سورة الكهف، الآية 84 في قوله تعالى "إنا مكنا له في الأرض وءاتينهُ من كل شيءٍ سببا".

التمكين في الفكر الإداري: مر التمكين بمراحل مختلفة تباينت ما بين العمل بالتمكين وما بين تجاهله، وقد ساهم الكثير من المفكرين والباحثين في تطوير نظريات ارتقت بالفكر حتى مهدت السبل للوصول إلى مفهوم التمكين، الذي بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة بعد التسعينيات من القرن العشرين. وقد كانت أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث كالآتي:

- **الأساليب الكلاسيكية في الإدارة:** وهي من المراحل التي تجاهلت دور الإنسان وأهملته، حيث تركزت الاهتمامات في تلك الفترة على كيفية تعظيم الإنتاجية فقط، مثل نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Taylor. 1911) التي جاءت على طرفي نقيض مع التمكين الذي لم يكن معروفاً أصلاً في تلك الآونة، حيث أكد تايلور في نظريته على تعظيم الإنتاج من خلال تقسيم العمل، و تحديد

الخطوات الضرورية في العمل للإبقاء عليها، والتخلص من الخطوات غير الضرورية، مركزاً في ذلك على الجوانب الإنتاجية ومتجاهلاً الجوانب الإنسانية، وهو الأمر الذي انعكس سلباً على أداء العاملين لشعورهم بالملل والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحيد عنها، بالإضافة إلى أنها لا تترك مجالاً لهم للإبداع أو للتفكير الخلاق (حريم، 2009).

كما جاءت النظرية الإدارية لهنري فايول (Fayol, 1916) في نفس اتجاه تايلور، حيث وضع فيها مجموعة من المبادئ، ركزت على التزام العاملين بأنظمة وتعليمات محددة، بغية تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل دون أية مراعاة لاحتياجاتهم، ودون السماح لهم بالتعبير عن آرائهم.

ولم يكن الحال أفضل بالنسبة لماكس فيبر (Weber) صاحب النظرية البيروقراطية التي وضعها في نهاية القرن التاسع عشر، والتي كان يطمح من خلالها إلى وضع نهاية للفوضى في جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المانيا، حيث وجد أن الحل من خلال ما اسماه بـ "النظام البيروقراطي" والذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية، وقام بتسمية مجموعة من التعليمات التي يجب على الموظفين الالتزام والعمل بها، كتقسيم العمل، ووضوح التسلسل الرئاسي، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. غير أنه وقع في نفس المأزق الذي وقع به تايلور، وأدت مبادئه إلى ظهور الملل والسأم لدى العاملين، وقتل روح الإبداع لديهم، وذلك نتيجة استخدام قواعد محددة للقيام بها، ودون أي مجال للتغيير فيها (القريوتي، 1993).

فيما تمت الإشارة إلى مفهوم التمكين ضمنياً من خلال الأفكار التي قدمتها ماري فوليت (Follett) في أوائل القرن العشرين، حيث تحدثت عن التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة، وعليها أن تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على

العمل بتوافق وتعاون وانسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت على أهمية الحرية في التعبير، وأهمية التعاون لحل الخلافات في العمل، كما رأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معاً، وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف. وقد جاءت أفكارها عكس ما نادت به نظريات الإدارة (الإدارة الكلاسيكية) في تلك الآونة (ملحم، 2006).

- **الأساليب السلوكية في الإدارة:** ظهرت عام 1920، وركزت فيها النظريات والدراسات على الجوانب الإنسانية مثل المطالبة بمنح العاملين الحرية، والمشاركة في صنع القرارات، والتأكيد على تقدير العامل وتقديم الاحترام له، حيث تعتبر هذه التوجهات ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان، ومنحه حرية أكبر.

ومن هذه الدراسات ما تم في مصانع هوثورن عام 1924 حيث قام E. Mayo بدراسة ظروف العمل التي قد تؤثر على مستوى الإنتاجية لدى العاملين في المصنع كالإضاءة والتهوية واستراحة العمل، إلا أنه قد تفاجأ بنتيجة غير متوقعة، أدت إلى تفجير ثورة جديدة في الفكر الإداري، وهي ظهور متغير جديد مهد لظهور حركة العلاقات الإنسانية فيما بعد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان كمتغير يؤثر على الإنتاجية بشكل إيجابي، أكثر من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلاً من اجل قياسها وقياس أثرها.

كما جاءت نظرية الحاجات لـ لأبراهام ماسلو (Maslow)، ممهدة للاهتمام بالإنسان وتمكينه، حيث ركزت على تحقيق الحاجات الفسيولوجية له، وإشعاره بالأمان، وتحقيق حاجاته الاجتماعية، بالإضافة إلى حاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، مرتبة هرمياً حسب أهميتها (حريم، 2009).

كما جاءت نظرية X and Y لماكريجور (McGregor, 1960) بخطوة مهمة نحو التمكين، والتي افترض فيها أن لكل من X و Y افتراضات، فالمدير الذي يتبنى نظرية Y يجد أن الموظفين يحبون العمل والمبادرة وحب التميز والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة، وذلك عكس المدير الذي يتبنى نظرية X التي تفترض بأن العامل كسول، ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية (عاشور، 1995).

وكذلك جاءت نظرية "الشخصية البالغة" لأرجيريس (Argyris)، والتي قدمت مفهوم "التمكين" ضمناً وليس لفظاً، ذلك أن صاحب النظرية قام بتوجيه انتقادات شديدة للنظريات الكلاسيكية، حيث أوضح أن هذه النظريات لا تنسجم مع الإنسان إذا ما تم النظر إليه على أنه شخص بالغ وناضج، فأكد على أن مبادئ البيروقراطية تؤدي إلى خلق إنسان اعتمادي وسلبي، وليس لديه سيطرة على مقومات العمل بسبب السلطة الهرمية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة على جميع السلطات وبشكل مركزي.

أما في انتقاده للمبادئ الإدارية لفايول، فقد أكد أن هذه المبادئ تؤدي إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه، الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل عمل صغير أو كبير من قبل المشرف عليه، ولذلك نادى أرجيريس بتوسيع نطاق الصلاحيات للعاملين، ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، والعمل على تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، وأكد على أن أسباب التغيب ودوران العمل والتقاعس والنفور من العمل يعود، في الغالب، إلى ممارسات الإدارة التي أصبحت غير ملائمة للاستخدام في الوقت الراهن (القريوتي، 1993).

- **الإدارة الحديثة:** حيث ظهرت العديد من النظريات في الستينيات من القرن العشرين، والتي شهدت ظهوراً محدوداً لمفهوم التمكين في بعض المنظمات، وساهمت هذه النظريات في تحويل الفكر الإداري

من الأسلوب الهرمي إلى الأسلوب الأفقي، وذلك من خلال إثراء العمل، وتفويض الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ومن أهم النظريات في الإدارة الحديثة هي نظرية النظم التي ظهرت عام 1965 وساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة، من النظرة الجزئية المحدودة إلى النظرة الشمولية والأهداف المشتركة، والنظر إلى تحقيق أهدافها العامة بشكل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومنسجمة ومتعاونة. مما أدى إلى تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك، من خلال الفريق المتعاون، والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، والاهتمام بالبعد الإنساني والأخلاقي في التعامل مع الموظفين (ملحم، 2006).

وجاءت النظرية الظرفية لفيدلر (Fiddler)، والتي قامت على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، ذلك أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، وتطلب هذه النظرية من المنظمة التفكير المضني والعصف الذهني، قبل البدء بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، فما يناسب منظمة معينة أو ظرف معين قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف آخر، وذلك نتيجة لاختلاف ظروف المنظمات أو ثقافتها أو متغيراتها البيئية (عقده، 2011).

أما فيما يتعلق بمفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، فهي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر، وتتطور بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تجمعت من خبرات أعضائها. ويعتبر موضوع المنظمة المتعلمة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من اجل التجديد والتطوير المستمر للمنظمة، حيث أصبحت عملية التجديد ضرورة حتمية تقتضيها متطلبات الديمومة والاستمرارية لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وذلك لمواجهة

متطلبات المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، ومتطلبات العولمة، وإزالة العوائق والحدود، حيث أصبح العالم الآن كالقرية الصغيرة (حريم، 2009). ويورد ملحم (2006) نقلاً عن P. Senge بأن مرتكزات المنظمة المتعلمة تقوم على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي.
- التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة ومتطورة بشكل مستمر.

2-2-2 مقومات التمكين

لم تعد قناعة المنظمات في عملية التمكين هي العامل الرئيس في نجاح تطبيقه، بل أصبح هناك متطلبات رئيسة لا بد للمنظمات من توفيرها، والعمل على تهيئة المناخ الصحي لها، قبل إطلاق العنان لمفهوم التمكين ومحاولة تطبيقه فيها. وقد أفاد Bowen and Lawler (1995) عن وجود أربع مقومات لا بد من توفيرها لنجاح تطبيق مفهوم التمكين:

1. المعرفة والمهارة: حيث تعتبر المعرفة مصدراً إستراتيجيا في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، ويعتبرها الخبراء قوة وثروة في آن واحد، باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل الثورة المعلوماتية، فالمعرفة هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بل على العكس من ذلك، يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة.

2. الاتصال والمعلومات: تعتبر عملية الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية هي المفتاح الرئيسي لعملية تمكين العاملين، حيث تعتبر الوسيلة الأساسية في إيصال المعلومات للمختصين لاتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن المعلومات هي المصدر الرئيس الذي يتوجب توفره لدى العاملين عند عملية اتخاذ القرارات، ليتم اتخاذها في ظروف التأكد التام وبالوقت المناسب.

3. الثقة بين الرئيس والمرؤوس: وهي من أهم مقومات التمكين الإداري، فهي تبين مدى قناعة الرؤساء بقدرات وكفاءة وأمانة المرؤوسين، فيتعاملون معهم بطرق تفضيلية، مما يؤدي إلى تمكينهم، وكذلك فإن الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس تُشعر العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، مما يعكس أثراً إيجابياً في مدى استعداد العاملين للعمل مع رؤسائهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومراعاة المصلحة العامة، وزيادة انتمائهم التنظيمي والالتزام به.

4. الحوافز المادية والمعنوية: وهي تعتبر من العناصر المهمة التي تعطي إشارات للعاملين عن سلوكهم وتصرفاتهم، ومدى استحسانها من رؤسائهم، ولذلك لا بد من توافر نظام حوافز فعال يشجع العاملين على تحمل مسؤولياتهم بالشكل الصحيح، وتحفزهم لبذل المزيد من الجهد، والعمل على التحسين المستمر للأداء، وخاصة أن هناك مخاطر ومحاسبة على النتائج يتحملها العاملون جراء مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3-2-2 أساليب التمكين

قام بعض علماء السلوك التنظيمي بوضع تصورات مختلفة حول مفهوم التمكين ومحاوره المرتبطة بالسلوك البشري والتنظيمي والإداري، أدت إلى إيجاد تقسيمات للتمكين. وقد قسم Menon (2001) التمكين إلى ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

1. **التمكين بالقيادة:** وهو يتم من خلال العمل على تحويل إمكانات الموظفين إلى مستويات أعلى من القدرة والتطوير مع تنمية الشعور لديهم بالمسؤولية، وجعلهم شركاء للقادة في العمل واتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية والمشاركة، وتفويضهم الصلاحيات.

2. **التمكين الهيكلي:** وهو يقوم على توفير القوة والسيطرة المستمدتين من الأنظمة والقوانين للعاملين، بناء على الهيكل التنظيمي للمنظمة، والاهتمام بالتمكين بشكل شمولي من خلال فريق العمل، ذلك أن الفرد هو حلقة في سلسلة مكونة من فريق العمل.

3. **التمكين النفسي:** وهو يقوم على أساس تعزيز الشعور بالقدرة الذاتية لدى العاملين، وإدراك الفرد لأهمية وظيفته، ورغبته في تحمل المسؤولية، ومعرفة معنى العمل وقيمته. وهو الأمر الذي يترتب عليه إطلاق الرغبة والمبادرة في العمل، والرغبة في التحكم بمتطلبات الوظيفة والسيطرة عليها (Spreitzer, 1995).

4-2-2 التمكين النفسي

قام بعض علماء النفس وعلماء السلوك التنظيمي، بتقديم بعض التعريفات لمفهوم "التمكين النفسي"، والتي تعكس توجهات العاملين في خلق الدافع الذاتي، والإدراك الإيجابي نحو العمل، حيث أنه من الأهمية بمكان التمييز بين "التمكين الإداري" وهو الذي تقوم الإدارة بمنحه للموظفين من خلال تفويض السلطات، والصلاحيات، والمشاركة في المعلومات، وتحسين مهارة الاتصال، والتحفيز، وبين "التمكين النفسي" وهو ما يشعر به الموظف الممكن تجاه عمله، ذلك أن الموظف الممكن نفسيا حسب ما ذكر Naeem & Saif (2010) هو "ذلك الموظف الذي يشعر بالثقة، ويمنح كل ما لديه من إمكانيات ومهارات للعمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج، ويعمل على زيادة رضا الزبون".

وذكرت Spreitzer (1995) أن التمكين النفسي يركز بشكل محدد على شعور واتجاه العاملين نحو التمكين، فهو متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين عوضاً عن وجوده أو غيابه.

وعرفه ملحم (2006) من ناحية سيكولوجية على أنه "مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان ونحو الكفاءة والاقتدار".

فيما ذهب Conger and Kanungo (1988) إلى أن التمكين يتضمن عامل تحفيز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية.

وعرفه Thomas and Velthouse (1990) بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من الأبعاد، التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهمات التي يقومون بها في وظائفهم. وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من مفهوم الذات، الذي يشجع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تمارسها المنظمة، وكذلك من نظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظرة للعالم الخارجي. وقد قام الباحثان بتحديد الأبعاد النفسية بما يلي:

1- **الكفاءة (Competence):** والمقصود بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة؟ فالفرد الذي يشعر بأن لديه الكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه، سوف يقوم بانجازها بمستوى عال من الاقتدار، ينعكس على جودة الأداء بشكل متميز.

2- **التأثير الإدراكي (Sense of Impact):** والمقصود به مدى اعتقاد الفرد بأنه يمكن أن يؤثر في أعمال الآخرين، أو في القرارات التي يتم اتخاذها في كافة المستويات الإدارية.

3- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness):** ويقصد به شعور العامل بقيمة العمل الذي يؤديه ومعناه، فتنعكس قيمة العمل عندما يكون هناك توافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها العاملون من جهة، والقيم والمعتقدات والسلوكيات من جهة أخرى.

4- **حرية الاختيار (Choice):** وهو الحرية في اختيار طريقة إنجاز العمل وتنظيمه، حسب ما يراه الفرد مناسباً، وبما يتلاءم مع الظروف أو المواقف، حيث يشعر الفرد بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للعمل الذي يقوم به.

5-2-2 نماذج التمكين

عند دراسة ومراجعة الأدبيات، نجد أمثلة مختلفة من نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد المنظمات على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ذلك أن كل منظمة ترغب في بلوغ التمكين أو الاقتراب منه، يجب أن تتفهمه وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي فسرت مفهوم التمكين حسبما ذكرها العتيبي (2005):

1) **النموذج التحفيزي:** عرف Conger and Kanungo (1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية كما ورد عن العتيبي (2005) بأنه "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته تتحسن، بمعنى أن تُمكِّن بأن تسعى إلى تقوية شعور الفرد بفاعليته الذاتية، أو أن تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاده بفقدانه للقوة". وقد تبنى الباحثان نموذج التحفيز الفردي للتمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي

تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. واقترحا بأن التمكين هو مماثل لمفهوم "القوة"، حيث يمكن النظر إليه من زاويتين اثنتين:

الأولى: يمكن النظر للتمكين كاتجاه تحفيزي، ذلك أن التمكين يدل ضمنا على أنه أكثر من مجرد المشاركة في القوة أو السلطة.

الثانية: أنه يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي، حيث يدل ضمناً على تفويض القوة أو السلطة.

ولتحديد مستوى التمكين في أي منظمة، فقد حدد الباحثان خمس مراحل لعملية التمكين، وذلك على النحو الآتي:

1- تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسببت في شعور العاملين بضعفهم وعجزهم وفقدانهم للقوة.
2- استخدام أساليب إدارية تعمل بشكل رئيس في تزويد العاملين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية وإزالة الظروف والعوامل التي تسببت بشعورهم لفقدان القوة، ومن هذه الأساليب مثلاً استخدام الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء.
3- تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام أربعة مصادر: الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية، والتجارب المنجزة، والمكاسب غير الفعالة.
4- شعور العاملين بالتمكين من خلال زيادة الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
5- التغيير في السلوك، من خلال إصرار ومبادأة العاملين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

2) **النموذج الإدراكي:** قام Thomas and Velthouse (1990) بمتابعة العمل الذي أنجزه (1988) Conger and Kanungo، فقدما نموذج التمكين الإدراكي، الذي يقوم على أنه يبدأ من الذات الذي يشجع على السلوكيات الهادفة، ويربطها مع منهجيات التمكين المتبعة في المنظمة، ويعمل على تحديد الظروف المتعلقة بالمهمات التي ينجزها العاملون، مما ينتج عنها الرضا والتحفيز. وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية تمثل أساسا لتمكين العاملين:

1- التأثير الحسي أو الإدراكي: وهي الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً في انجاز المهمة أو الهدف، والتي تؤدي إلى أحداث التأثير المطلوب في بيئة الفرد.

2- الكفاية: وهي الدرجة التي يمكن للفرد من خلالها أداء الأنشطة والمهمات بمهارة عالية.

3- إعطاء معنى للعمل: وهو معرفة مدى شعور الفرد بقيمة العمل الذي ينجزه، ومدى إحساسه بأنه يبذل وقتاً وجهداً، في سبيل أداء رسالة ذات قيمة ومعنى.

4- الاختيار: وهو يختص بمسؤولية الأفراد وقدرتهم على اختيار المهمات والنشاطات التي يعتقدون أنهم قادرون على إنجازها بشكل ملائم، فتعطيهم شعوراً بأنهم يمتلكون الحرية في الاختيار، والإحساس بقدرتهم على استخدام حكمهم الشخصي في إنجاز المهمات.

6-2-2 فوائد التمكين

إن طبيعة البيئة التنافسية بين منظمات الأعمال فرضت، بلا شك، مستوىً مرتفعاً من التميز والإبداع وجب الحفاظ عليه، وذلك من أجل استمراريتها ودعم موقفها التنافسي. ولذلك لجأت المنظمات إلى أسلوب التمكين الإداري، كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، عن طريق الاستغلال الأمثل لقدرات الموارد البشرية.

ويرى Umiker (1996) بأن التمكين يحقق الفوائد الآتية للمنظمة والعاملين على حد سواء:

أ) **تحقيق الفوائد للمنظمة:** ويتم ذلك من خلال:

1. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
2. تحسين جودة الإنتاج (سلع أو خدمات).
3. ارتفاع الإنتاجية.
4. تحقيق مكانة متميزة من خلال زيادة قدرة المنظمات التنافسية.
5. المساعدة في حل المشاكل التي تواجهها بطريقة أكثر فعالية.
6. رفع القدرات الابتكارية.

ب) **تحقيق الفوائد للعاملين:** ويتم ذلك من خلال:

1. إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وذلك من خلال تقدير إنجازاتهم، وتحفيزهم على إثبات الذات.
2. رفع القدرة على تحمل ضغوطات العمل.
3. ارتفاع الولاء للمنظمة من خلال ربط مصالح العاملين بمصالح المنظمة.
4. الإحساس بالرضا عن وظيفتهم وعن رؤسائهم.
5. زيادة مستوى الدافعية.
6. تنمية الشعور بالمسؤولية.

7-2-2 خطوات تنفيذ التمكين

هناك مجموعة من الخطوات التي تستطيع المنظمات اتباعها في حال قررت استخدام مفهوم التمكين في إدارتها. ذكرها أندراوس ومعايعة (2008) نقلاً عن Ford & Fottler على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

يجب على المدير أن يبرر سبب رغبته بتبني نموذج تمكين العاملين، وما هي الأهداف التي يرغب في الوصول إليها: هل هي تحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة؟ أم رغبة في زيادة الإنتاجية؟ أم تحسين وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؟ أم تخفيف العبء عن كاهله؟ وبغض النظر عن الهدف، فيجب عليه توضيح ذلك للمرؤوسين، من أجل الحد من درجة الغموض لديهم، وتعريفهم بتوقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أن يقوموا بتوضيح المستوى الذي سيكون عليه التمكين بشكل دقيق وواضح.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:

وهي تعتبر من أهم الخطوات، حيث يتم من خلالها تحديد السلطات والصلاحيات التي سيقوم المدراء بالتنازل عنها للمرؤوسين، وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الخطوات، حيث تتضمن تنازل المدراء عن بعض قوتهم وسلطتهم التي تمضوا سنوات عديدة للحصول عليها. ولذلك تعتبر هذه خطوة جوهرية في عملية التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك بها المرؤوسين:

وفي هذه الخطوة، تقوم الإدارة بتوضيح ماهية القرارات التي يمكن أن يشارك بها المرؤوسين، أو التي سيتخلى عنها للمرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يتمكن المدراء من تحديد ماهية القرارات التي سيشارك بها المرؤوسين.

الخطوة الرابعة: تشكيل فرق العمل:

على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل، بحيث يتضمن تحديد فرق العمل، التي تعتبر جزءاً أساسيا من عملية التمكين ، ذلك أن القرارات الجماعية تكون أفضل من القرارات الفردية، حيث يبدي كل مرؤوس رأيه في كيفية تأثير وظيفته على غيره من العاملين، وعلى المنظمة ككل.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

يجب على المنظمة استخدام نظام يمكن المرؤوسين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، وذلك حتى يتمكنوا من استخدام هذه المعلومات في أداء أعمالهم بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتضمن نجاحها.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المنظمات أن تمتلك معايير واضحة ومحددة، تمكنها من اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات المناسبة للعمل الجماعي.

الخطوة السابعة: توفير برامج التدريب:

يعتبر التدريب احد المكونات الأساسية لدعم جهود التمكين، حيث يكسب التدريب المرؤوسين القدرات والمهارات الضرورية واللازمة في أداء الأعمال بصورة أفضل مثل برامج حل المشاكل وإدارة الأزمات، والاتصال الفعال، والعمل الجماعي، والتحفيز، وغيرها من البرامج التدريبية.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

تقوم المنظمة بشرح مفهوم التمكين للمرؤوسين، ومعرفة المطلوب منهم فيما يتعلق بواجباتهم، ومتطلبات وظائفهم، وكذلك قد تلجا الإدارة إلى استخدام وسائل واضحة لتوصيل توقعات الإدارة للمرؤوسين، وماهية الأهداف المتوقع أن يحققها المرؤوسين كل عام.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

تعتبر عملية التحفيز من خلال مكافأة المرؤوسين وتقديرهم، من الدعائم الأساسية لدعم عملية التمكين، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف بمهارات الأفراد، وتقديم الحوافز المناسبة لهم للمشاركة، ويمكن أن تلجأ المنظمة إلى منح المشاركين شهادات تقدير جراء مشاركتهم في برنامج التمكين.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

إن حال التمكين هو حال أي مستجدات في بيئة العمل، التي يمكن أن يواجهها المرؤوسون بالمقاومة والرفض، لأنه يطالب بالتغيير، فيعمل على سحب سلطات البعض، أو ويعمل على إضافة أعباء جديدة للبعض الآخر، مما يجعله عرضة للمقاومة. ولذلك وجب على المنظمات أن تتعامل مع برنامج التمكين بتأني وصبر، من أجل أن يجيد الموظفين والإدارة المتطلبات الجديدة للتمكين، ووجب على الإدارة عدم استعجال النتائج، لا سيما وأن برنامج التمكين يشمل كافة أطراف المنظمة.

8-2-2 معوقات التمكين

بالرغم من انتشار مفهوم تمكين العاملين بكثرة في المنظمات العالمية، وعلى نحو أقل في بعض المنظمات العربية، إلا أن هذه المنظمات ما زالت تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق هذا المفهوم، وتحول من وصولها للنتائج المرجوة. وقد بين العتيبي (2005) أبرز هذه المعوقات:

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والنفوذ.

4. عدم الرغبة في التغيير.

5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

8. السرية في تبادل المعلومات.

9. ضعف نظام التحفيز.

10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12. عدم الثقة الإدارية.

13. عدم ملائمة نظام المكافآت.

9-2-2 الطرق التي يمكن إتباعها لنجاح عملية التمكين

هناك بعض الأساليب والطرق التي يمكن للمنظمات إتباعها لضمان نجاح عملية التمكين. وقد اقترح Civerolo (2004) عدة طرق تستطيع المؤسسات التربوية استخدامها لضمان نجاح جهود التمكين:

1. تواصل الرؤى حول أهداف المؤسسة وعوائده المتوقع.

2. إيجاد مناخ عمل هادف.

3. بناء الفكر الإداري الجديد لدى الإدارة الدنيا.

4. بناء مهارات العمل والاتصال لدى أفراد المؤسسات التربوية

5. قيادة المرؤوسين بالأقوال لا بالأفعال.

6. تمكين المستخدمين من حل المشاكل التي تواجههم بالعمل بأنفسهم.

7. فهم الأدوات التي تساعد في حل المشكلات من قبل الأفراد مثل الخرائط التنظيمية والعصف الذهني.

8. تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من تدريب القادة المنتظرين على مختلف المهارات لضمان نجاح كل فريق.

9. الاعتراف بجهود العاملين في المؤسسات التربوية، لأن ذلك يشكل حجر الأساس لمفهوم التمكين الوظيفي، وأن عدم الاعتراف بالأداء المتميز، يؤدي إلى فقدان الأفراد للدافعية والحماس، والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق الانجازات.

3-2 جودة العمل

احتدمت المنافسة بين المنظمات في الفترة الأخيرة، ذلك أن المنظمات باتت تواجه ضغوطات متنامية، نظراً لما يشهده العالم من موجات العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا، التي فرضت عليها إلزامية الارتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة، إذ لا يمكن التنافس في الأسواق المحلية أو العالمية دون تقديم منتجات ذات جودة عالية تلقى قبولاً من العملاء، الأمر الذي تطلب من هذه المنظمات إعادة النظر في مفهوم الجودة، وصياغته ضمن الحالة التي تتلاءم مع التطورات الجديدة. فقد اتخذت الجودة طابع الشمولية والتوجهات الإستراتيجية في مستوى المنظمة، ولذلك فقد ركزت بعض المنظمات على مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكل خصائصه، وسعت من خلال تطبيق هذا المفهوم إلى التقليل من إهدار الوقت والطاقات الذهنية والمادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا العملاء

والعاملين على حد سواء، و نجاح ذلك يعتمد بشكل أساسي على وجود عناصر بشرية مدربة وممكنة، ومحفزة لبذل المزيد من العطاء نحو تحقيق مستويات مرتفعة من جودة العمل.

وما ينطبق على المنظمات الإنتاجية يمكن تطبيقه على المؤسسات التعليمية، من حيث مطالبتها بتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق الأهداف العامة لمجتمعاتها، ذلك أن المجتمعات تنظر إلى هذه المؤسسات نظرة مختلفة، كونها تتوقع منها أن تكون اللبنة الأساسية في عملية التطوير والتنمية الشاملة من خلال رفد المجتمعات بمخرجاتها من الطلبة المتميزين، الذين ينظر إليهم على أنهم بناة المستقبل.

1-3-2 مفهوم الأداء

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين، بسبب ارتباطه الوثيق في زيادة قدرة المنظمات على تحسين أدائها بشكل مستمر، ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وقد عرف الدحلة (2006) الأداء بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". أما الدالة (2003) فقد عرف الأداء بأنه "الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي يتم وضعها، وتحديدها للوصول إلى الهدف الأساسي للمنظمة.

وترى الباز (2004) بأنه يشير إلى درجة تحقيق الفرد لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن للأداء أن يعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته. وغالبا ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل.

وعرفه نصيرات والخطيب (2005) بأنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل

المؤسسات. كما عرفه العثمان (2003) بأن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل، لتحقق رضا المسؤولين في المنظمة، ورضا الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين.

أما الباحثة هنا فترى أن الأداء هو مجموعة المهمات والواجبات التي يقوم بها العامل بما يتلاءم مع مهاراته وخبراته لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

2-3-2 عناصر الأداء

ذكر العطية (2003) مجموعة من العناصر المكونة للأداء، أوردها على النحو الآتي:

- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشتمل على المهارات الفنية والمعارف العامة والخلفية العامة عن العمل والمجالات المرتبطة به
- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم، وان يقوم بتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: وهو يتمثل بمقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف الاعتيادية للعمل، ومدى سرعة هذا الانجاز.
- المثابرة: وتحتوي على الجدية في العمل والتفاني فيه، بالإضافة إلى قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

2-3-3 أنـواع الأداء

صنف الباحثون الأداء إلى ثلاثة أنواع:

أداء المهمات: ويقصد به حسب ما ذكر Gibbs (2004) بأنه السلوكيات التي يقوم بها الموظفون لانجاز عمليات جوهرية في المنظمة كالإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وجرد المخزون وعمليات البيع، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات.

الأداء الظرفي: يشير Kiyoshi (2006) إلى أن الأداء يتعلق بالسلوكيات التي لها علاقة غير مباشرة في معالجة وتحويل العمليات الأساسية في المنظمة، حيث تسهم هذه السلوكيات في تشكيل ثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي، ذلك أن الأداء هنا يكون خارج نطاق مهمات الوظيفة الأساسية، ويعتمد بطبيعته على الظروف التي تتم بها العمليات، مثل أن يكون الأداء موجها نحو حل مشاكل الزملاء أو القيام بأعمال تطوعية ليس لها علاقة بالمهمات الرئيسية للوظيفة، أو حل مشاكل تتعلق بالعمل.

الأداء العكسي: وقد وضحه Gibbs (2004) بأنه أداء سلبي يتميز بالسلوكيات السلبية كالتأخر عن العمل والغياب عنه، أو العدوانية والعنف والانتقام والمهاجمة، وغيره من السلوكيات السلبية.

2-3-4 تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء في المنظمات من العمليات المهمة بالنسبة للعاملين فيها والتي قد يترتب عليها الكثير من النتائج أهمها الحالة النفسية للعاملين وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال حصول العاملين الأجود أداء على الشكر والثناء وشهادات التقدير، أو الترقيات، او زيادة الرواتب، أو الحصول على المكافآت وغيرها من الأساليب الإدارية التي تستخدم لمكافأة العاملين على جهودهم المبذولة في العمل، غير أنه كان هناك اختلاف واضح حول عملية تقييم الأداء، فيجد

البعض أن عملية تقييم الأداء تكون من خلال قيام العاملين بالمهمات والوظائف الموكولة إليهم ومدى تحقيقهم لمستوى الإنتاجية المطلوب منهم، فيما يجد الآخرين أن تقييم الأداء يكون من خلال تحديد مستوى كفاءة الأداء المنجز خلال فترة زمنية محددة.

ويرى عبد النبي (2010) أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي يتم استخدامها لتحديد فيما اذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب منه.

أما الدويلة (2007) يعرف تقييم الأداء بأنه تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه ويتم تنفيذه لتقدير فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا.

فيما ذكر بوكميش (2000) بأن تقييم الأداء هو عملية دورية تتم بشكل منتظم خلال فترات زمنية معينة وهي عملية مستمرة بشكل يومي وما هي إلا محصلة نهائية لأداء الموظف خلال عدد معين من الأيام، وتتم من طرف الرئيس المباشر، وتستند إلى سجلات ومعلومات حول الأداء وتلازم الموظف طوال حياته الوظيفية.

وقد بين الدحلة (2006) أن الأفراد لا ينتجون سلعة أو خدمة فقط وإنما ينتجون كمية معينة ضمن وقت معين وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق رضا العملاء. متطرقا إلى معايير قياس الأداء (جودة الأداء، وسرعة الأداء، وحجم الأداء، دقة الأداء).

5-3-2 العوامل المؤثرة في تحسين الأداء

على المنظمات التي تسعى إلى تحسين مستوى الأداء الخدمي لدى العاملين لديها، اتخاذ السبل الآتية التي تدعم وتكفل تحقيق التحسين المستمر للأداء والتي ذكرها حمود (2002) على النحو الآتي:

1. إعطاء مجهزي الخدمات الصلاحيات الكافية وحرية التصرف في موقع العمل، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمستهلكين وتحقيق الرضا لهم.

2. وضع معايير قياسية عالية لمستوى الخدمة التي يمكن تقديمها للعملاء، وفي الغالب يتم اعتماد معايير محلية أو وطنية أو عالمية لإقرار مستوى الخدمات التي يجب أن تتحلى بها الخدمات.

3. متابعة ومراقبة الأداء بشكل مستمر وتزويد العاملين بتغذية عكسية عن مدى بعدهم، أو قربهم من تحقيق المستوى المستهدف من الخدمة المراد انجازها.

فيما ذكر العباس (2009) عوامل أخرى لها دور بارز في التأثير على الأداء، كالعوامل الإنسانية (المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والعوامل الشخصية، والرغبة في العمل، والمقدرة عليه، وحاجات الأفراد، ورغباتهم، والرضا الوظيفي).

والعوامل التكنولوجية والفنية، ذلك أن التطور المستمر في التكنولوجيا ووسائل العمل من أجهزة ومعدات وبرمجيات، يحدد مستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها، مما يحسن في نوعية المنتج النهائي، ويحسن المستوى العام للأداء.

4-2 التمكين النفسي وجودة العمل

بالرغم من النظريات والدراسات الكثيرة التي مر بها الفكر الإداري والتي كانت تركز في جلها على الإنتاجية أولا وأخير، فقد خلصت الدراسات في نهاية المطاف إلى أن العنصر البشري هو الأساس في كافة العمليات الإنتاجية، فإذا كانت الإنتاجية تأتي بالدرجة الأولى لدى المنظمات فلا بد من التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر هو المفتاح الأساسي لهذه العمليات، ونقطة الارتكاز فيها، ففي جميع الأساليب الإدارية الحديثة التي حرصت المنظمات على تبنيها لمواجهة التطورات المعاصرة

كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة تصميم العمليات، والإدارة بالأهداف، والإنتاج اللحظي، والتحسين المستمر، كان حجر الأساس فيها هو الإنسان، ولذلك وجب على المنظمات العمل على تطوير مستوى العاملين لتحقيق الاستفادة القصوى من قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة لتمكينهم من تنفيذ الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة لديهم.

ويرى الشهري (2004) بأن الاهتمام بالسلوك الإنساني وتوجيهه نحو الأداء أمر في غاية الأهمية حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، حيث تعتبر المنظمات ذات الفاعلية العالية هي تلك التي تعمل دائما على دعم وتحفيز السلوكيات الإيجابية عند الأفراد العاملين فيها وتوجيههم نحو الأداء.

فيما يجد الجساسي (2010) بان قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين، من خلال وضع نظام فعال للحوافز يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع وتحقق الرضا لهم عن ذلك العمل، فيصبح كل عضو من أعضاء المنظمة يشعر بأنه جزء مهم منها مما يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أدائهم لعملهم.

ومن هنا تتضح العلاقة بين التمكين النفسي ومستوى جودة العمل، ذلك أن الموظفين الممكنين أكثر قدرة على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية من نظرائهم الغير ممكنين، حيث أن الأفراد الممكنين نفسيا يشعرون بالدافعية والحماس باتجاه عملهم ويشعرون بأهميتهم وقدرتهم في التأثير على القرارات المتخذة في عملهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، وخاصة أنهم الأقرب إلى تفاصيل عملهم والأكثر اختلاطاً مع المراجعين أو العملاء من الإدارة في المستويات العليا، مما يؤدي إلى القدرة على وضع

برامج ملائمة لتحسين وتطوير العمل بناء على طلب وتوجهات المراجعين، وحل مشاكل التي تواجههم بناء على الواقع الذي يعيشونه ويدركونه كونهم الأكثر دراية ومعرفة بالتفاصيل المتعلقة بحاجات العمل.

5-2 الدراسـات السابقـة

1-5-2 الدراسـات باللغة العربيـة:

1) دراسة الجوفي (2006)

بعنوان: "العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهو بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية– أمانة العاصمة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات الاجتماعية النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية للموظفين في الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة في اليمن وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الموجودين في الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة، وشملت عينة الدراسة (395) موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين العلاقات الاجتماعية والنفسية والوظيفية في الأداء الوظيفي.

2) دراسة العساف (2006)

بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئات التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية جاء مرتفعاً، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي جاء مرتفعاً أيضاً.

3) دراسة أندراوس (2006)

بعنوان: "درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بلغ عددهم (468) مبحوثاً.

4) دراسة البلوي (2008)

بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة جدة– المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة جدة، وبلغت عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمةً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين.

5) دراسة أبا زيد (2010)

بعنوان: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث بلغ عدد الاستبانات المرتجعة لغاية التحليل (328) إستبانةً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجةٍ عاليةٍ لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين وجود أثرٍ للتمكين النفسي في سلوك المواطنة.

6) دراسة السلمي (2011)

بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة". هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين العسكريين (ضباطٍ وضباط صفٍ) في

إدارة جوازات محافظة جدة، وقد بلغت عينة الدراسة (312) مفردةً من العسكريين العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التمكين الإداري بمقوماته يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

7) دراسة عقده (2011)

بعنوان:" التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين التربويين في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي ومديري ومعلمي مديريات التربية والتعليم في محافظة جرش وإقليم العقبة وقصبة السلط، وبلغ حجم العينة (4510) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجةٍ متوسطةٍ فيما كان مستوى الأداء بدرجةٍ مرتفعةٍ.

8) دراسة الرشيدي (2011)

بعنوان: "اثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على شركات التامين الكويتية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين النفسي في شركات التامين الكويتية، ومعرفة أثره على تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكونت عينة الدراسة من 170 عاملاً من موظفي شركات التامين الكويتية (شركة وربة للتامين، والشركة الأهلية للتامين، وشركة الكويت للتامين). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين.

9) دراسة الماضي ونصيرات (2011)

بعنوان: "اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة (319) موظفاً من العاملين في المستشفى. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ وأن المبحوثين يشعرون بدرجةٍ متوسطةٍ من التمكين الإداري.

10) دراسة مسعود (2012)

بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس+ المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص الأكاديمي وتطور المرحلة العلمية، مهارة استخدام الحاسوب، التأهيل والتدريب، العمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرةً وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام 2011/2010، فيما أجريت الدراسة على المديرين والمديرات في مديرات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية والذين بلغ عددهم (300) مديراً ومديرةً من مجتمع المدرسة.

وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظة شمال الضفة الغربية –في مجمل الأداء– كانت مرتفعةً جداً.

11) دراسة خليل (2012)

بعنوان: "التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية للتمكين وأثره على مستوى أدائهم من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية والبالغ عددهم (8558) موظفاً، تم اختيار عينةٍ طبقيةٍ منهم بلغت (784) موظفاً. وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستوىً متوسطاً لممارسة التمكين بأبعاده المختلفة لدى العاملين في هذه الوزارات.

12) دراسة الحلايبة (2013)

بعنوان "اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن– دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والتعرف على مستوى الأداء لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (449) موظفاً، تم اختيار عينة طبقية عشوائية منهم تكونت من (150) موظفاً من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية في الأمانة منخفضة.

13) دراسة الزاملي (2013)

بعنوان: "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي 2013- 2014، والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرةً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجةٍ كبيرةٍ للتمكين الإداري لدى مديري المدارس، وكذلك وجود درجةٍ كبيرةٍ بممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الوكالة.

2-5-2 الدراسـات باللغات الأجنبيـة:

1) دراسة Bowen and Lawler (1995) بعنوان:

"Empowering Service Employees"

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب متطلبات أساسية هي السلطة والمعلومات والمعرفة والمكافآت، وأن هذه المتطلبات ضرورية في آنٍ واحدٍ، وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين، وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً، بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر إيجاباً على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة سليمة.

2) دراسة Spreitzer (1996) بعنوان:

"Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، كما بينت أن درجة تمكين العاملين تعتمد على كل من غموض الدور، ونطاق الإشراف، والدعم الاجتماعي، وكذلك الحصول على المعلومات، وتوفير الموارد، والمناخ الذي يقسم بحرية المشاركة والنقاش، وطبقت الدراسة على (50) منظمةً صناعيةً. وقد خلصت إلى مجموعة نتائج أهمها أن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، وأن نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق، وأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين، وبين ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

3) دراسة Brossoit (2000) بعنوان:

"Understanding Employee Empowerment in the Workplace: Exploring the Relationships between Transformational Leadership Employee Perception of Empowerment, and the Key Work Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي ومخرجات العمل، وإلى معرفة أثر القيادة على تشكيل التمكين النفسي، وماهية العامل الأكثر أهمية في الشعور بالتمكين. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في التمكين النفسي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبدرجة أقل إلى زيادة الفاعلية لدى الموظفين، كما بينت أن إدراك الفرد لمعنى العمل

يزيد من رضاه، بينما إدراك الفرد للجدارة يزيد من فعاليته، كما بينت أيضاً أن الشعور بالاستقلالية في العمل يرتبط إيجاباً مع الرضا والفاعلية.

4) دراسة Noland and Davis (2000) بعنوان:

"Improving Institutional Performance in Accountability"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تحسن الأداء المؤسسي في القطاع الجامعي، وتطوير المساءلة في المؤسسات التعليمية في ولاية تينيسي في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت عينة الدراسة على (105) فرداً من تربويين ومنسقين ورؤساء جامعات ومشرعين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أظهروا نقاط القوة في البرنامج المالي الخاص بولاية تينسي في التعليم تضمنت قوة المساءلة القانونية، ودعم الأنشطة العامة، والمساعدة في اعتماد البرامج العلمية، كما ذكر المبحوثون نقاط الضعف في البرنامج ككثرة المؤشرات، وعدم موائمتها للمؤسسات التعليمية التي تتبع برامج أكثر من مدة سنتين، كما أظهرت النتائج وجود تحسن في الأداء المؤسسي في بعض مقاييس العمل من ناحية المساءلة.

5) دراسة Pounder (2000) بعنوان:

"Evaluating the Relevance of Quality & Institutional Performance in Higher Education"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم علاقة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج، وقد تكونت عينة الدراسة من (231) فرداً يعملون في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التماسك والتكيف والرغبة والاتصال وإدارة المعلومات والنمو ووضوح الهدف

العام وتطوير الموارد البشرية هي أهم مرتكزات الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وان فكرة الجودة لا يمكن تقييدها ببعد واحدٍ من أبعاد الفعالية.

6) دراسة McARthur (2002) بعنوان:

"Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالتمكين الوظيفي للعمداء والعاملين في كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة التمكين الوظيفي ونمط القيادة الديمقراطي، كما توصلت إلى وجود مجموعة من الصفات السلبية اتسم فيها المناخ التنظيمي لهذه الكليات، وهي سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي في طرق اتخذا القرارات، بالإضافة إلى فقدان الثقة بالتغيير، وعدم فاعلية الاتصال بين الإدارات وتنوع الثقافات التنظيمية، كما توصلت إلى مجموعة من السمات السلبية التي تشكل عوائق لتمكين العمداء والعاملين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس.

7) دراسة Dewettinck, Singh, and Buyens (2003) بعنوان:

"Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة النتائج العملية والنظرية لتأثيرات التمكين في مكان العمل، كما ناقشت التطبيقات العملية والنظرية لعناصر وأبعاد التمكين الوظيفي. وقد توصلت إلى أن ممارسات التمكين الوظيفي ينتج عنها أداءً ملائماً ومقنعاً، كما أظهرت الأثر المرتفع لأبعاد التمكين المميز على مستويات الأداء.

8) دراسة Douglas (2004) بعنوان:

"Evaluating Administrators & Institutional Improvement in Higher Schools"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المؤسسي للمديرين وتقييم الأداء القيادي في التعليم في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (510) قيادياً من مديري مناطق تعليمية وإداريين في المكاتب المركزية بولاية فلوريدا. وقد أظهرت النتائج بأنه لم يحظ (18%) من القياديين في أي عملية تقييم منذ تسلمهم عملهم في مناصبهم الحالية بالنسبة لموضوع أدائهم المؤسسي داخل المكاتب، ويعتقد (82%) من القياديين بأن نمط التقييم القيادي هو غير متسق وغامض ويعيق الإنتاجية، كما بين (47%) منهم بأن التقييم قد ساعدهم على تحسين أدائهم المؤسسي في أماكن عملهم.

9) دراسة Singh (2005) بعنوان:

"The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي المتميز في المنظمات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) منظمة في أميركا تم تطبيق التصميم المقارن فيها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المؤسسي يرتبط إلى حد كبير بالتخطيط الاستراتيجي، وأن له علاقة طردية مرتفعة جدا معه.

10) دراسة Vidal (2007a) بعنوان:

"Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A qualitative Analysis and Critique"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين بالرضا الوظيفي، واستخدمت أسلوباً نوعياً لجمع البيانات، حيث أجرت مقابلات مع عينة من عمال شركات التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت النتائج أن العمال يكونون أكثر رضاً إذا ما كانت ظروف العمل جيدة من حيث الاحترام والتقدير للإنجاز ووجود المكافآت، إلا أن الدليل النوعي كان ضعيفاً في إظهار العلاقة بين بعدِ رئيسيٍ من أبعاد التمكين وهو دمج الموظف في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، إذ دلت النتائج أن هذا الربح لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث زيادة في الرضا الوظيفي للموظف.

11) دراسة Vidal (2007b) بعنوان:

"Manufacturing Empowerment? 'Employee Involvement' in the Labour Process after Fordism"

هدفت هذه الدراسة إلى انتقاد الفرضية التي تقول أن تحسين الأداء الوظيفي ينتج من عمليات الضبط دون الحاجة إلى التمكين الوظيفي، حيث قدم الباحث في هذا الإطار مجموعة من النتائج كان من أهمها أن الانتقادات الحالية تحاول تجنب مسألة الكيفية التي تتميز بموجبها التحسينات المتعلقة بالأداء الوظيفي على الرغم من أن غالبية عناصر التمكين الوظيفي تدخل في جوانب تحسين الأداء، كما توصلت الدراسة إلى أن المعلومة التي تحتاجها الإدارة العليا لبناء القرار متوفرة في الصفوف الأولى ذات الاحتكاك المباشر مع العملاء.

12) دراسة Krishna (2007) بعنوان:

"Psychological Empowerment and Organizational commitment"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الهند إلى معرفة أثر التمكين النفسي لدى العاملين في مصانع البرمجيات على الولاء التنظيمي لديهم، حيث. وقد توصلت إلى أن إدراك التمكين النفسي يؤدي إلى مستوى مرتفع الولاء التنظيمي، وأن الشعور بالسيطرة على العمل هو العامل الأكثر فاعلية في إدراك التمكين النفسي، كما بينت وجود علاقة إيجابية بين عوامل التمكين النفسي والولاء المعياري، فيما أظهرت عدم وجود علاقة بين التمكين النفسي والولاء الاختياري.

13) دراسة Tuuli & Rowlinson (2009) بعنوان:

"Performance Consequences of Psychological Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي، وفيما إذا كانت المتغيرات الوسيطة للأداء والمحددة بـ (الدافعية، القدرة على الأداء، الصلاحية) توضح العلاقة ما بين التمكين النفسي والأداء، وقد طبقت الدراسة على (380) موظفاً في هونج كونج. و0توصلت إلى أن التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي بشكلٍ مباشر، وتأثيرات إيجابية أخرى غير مباشرةٍ على المتغيرات الوسيطة، على الرغم من أن العلاقة متشابكة بينهم.

14) دراسة **Gana and Bababe (2011)** بعنوان:

"The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria"

هدفت هذه الدراسة إلى اثر الحوافز على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في شركة ميدجوري في نيجيريا، حيث تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات التحفيز التي انتهجتها الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين فيها، وأنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم من الأساس، وقد أوصت بضرورة تحسين الحوافز وتعديلها بما يتلاءم مع احتياجات موظفيها.

6-2 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، فقد تبين أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع التمكين جاءت نتائجها إما متوسطةً أو مرتفعةً، مما يدل على أن المؤسسات والمنظمات في الدول العربية التي طُبقت عليها تلك الدراسات، تمارس أسلوب التمكين بشكل مباشرٍ أو غير مباشرٍ، ذلك أن ممارسة مفهوم التمكين ما زال حديث التطبيق في الدول العربية، على عكس ما هو في الدول الأجنبية، مما يفتح المجال أمام الباحثين في سبر غور هذا المفهوم بشكل أعمق، ومحاولة تعميم نتائجه على المنظمات العربية، وحثهم على تبنيه كأسلوب إداري حديث، يعمل على تغيير منهجية المنظمات الهرمية في كيفية الإدارة، ودعم الإدارة الأفقية لقطف ثماره في تحقيق أهداف تلك المنظمات، حيث أن الدراسات في هذا المجال ما زالت محدودة وبحاجة إلى التوسع فيها. وبناءً على ذلك فقد جاءت هذه الدراسة والتي تميزت بالنواحي الآتية:

أولاً: أن الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية، جاءت معظمها مركزة على التمكين وأثره على الأداء، فيما جاءت دراسات أخرى مركزة على أثر التمكين النفسي على نواحي أخرى كالاستقرار الطوعي، والولاء التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية. وقد ربطت معظم هذه الدراسات بين الحوافز

والأداء، وربطت أخرى بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، أو بين الجودة الشاملة والأداء، في حين ربطت هذه الدراسة بين التمكين النفسي وأثره على جودة العمل.

ثانياً: حاولت هذه الدراسة توفير المرجعية العلمية والمعلومات التي تتعلق بأثر التمكين النفسي على جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، مما قد يسهم في تقديم الحلول الناجعة في تطوير مستوى الأداء، والرفع من جودته مستقبلاً لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية بشكل عام والجامعة الهاشمية بشكلٍ خاص.

الفصــل الثـالـث

المـنـهـجيـة وإجـراءات الـدراســة

الفصل الثالث

المنهجية واجراءات الدراسة

1-3 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين النفسي وأثره على جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية كحالة دراسية عن الجامعات الرسمية الأردنية. ويتضمن هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية لبياناتها.

2-3 منهجية الدراسة

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال القيام بتوزيع استبانات على عينة الدراسة، وجمعها، وتفريغها، ومن ثم إخضاع هذه البيانات للمعالجات الإحصائية المناسبة.

3-3 طرق الحصول على البيانات

تم الاعتماد على المصادر الآتية للحصول على البيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وهي:

أولاً: تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية للدارسة، حيث قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة.

ثانياً: المصادر الثانوية: وقد تم الحصول عليها من الكتب والدراسات العلمية والرسائل الجامعية المنشورة.

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعة الهاشمية من فئة (مساعد مدير، رئيس ديوان أو شعبة، إداري، سكرتيرة) والبالغ عددهم (267) موظفاً حسب إحصائية دائرة الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، وقد تم أخذ كافة الموظفين، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (1)، وتوزيع استبانات على جميع فئات العينة بواقع (267) استبانةً، تم استرداد (206) استبانةً، فيما لم تسترد (61) منها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (188) استبانةً و (18) غير صالحةٍ.

جدول (1)

مجتمع الدراسة حسب الفئات الوظيفية

الرقم المتسلسل	المسمى الوظيفي	العدد
1	مساعد مدير	6
2	رئيس ديوان / رئيس شعبة	92
3	اداري	63
4	سكرتيرة	106
	المجموع	**267**

5-3 خصائص مجتمع الدراسة

فيما يلي وصف لخصائص الجزء الأول من مجتمع الدراسة. حيث يبين الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين.

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	% 50.5
	أنثى	93	% 49.5
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	66	% 35.1
	بكالوريوس	100	% 53.2
	دراسات عليا	22	% 11.7
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	73	% 38.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	62	%33.0
	أكثر من 15 سنة	53	% 28.2
	المجموع	**188**	**% 100.0**

يوضح الجدول رقم (2) أن هناك تقارب بالنسبة لمتغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور (95) بنسبة (50.5 %) فيما بلغ عدد الإناث (93) بنسبة (49.5).

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فأن أغلبية العينة كانوا من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (100) موظفاً وموظفة بنسبة(53.2%) ثم تلاهم حملة دبلوم فأقل حيث كان عددهم (66) موظفاً وموظفة بنسبة (35.1%) وكانت أقل نسبة لحملة الدراسات العليا بعدد (22) موظفاً وموظفة بنسبة (11.7%).

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد جاءت أعلى نسبة لصالح الموظفين ذوي الخبرات أقل من عشر سنوات حيث بلغ عددهم (73) بنسبة (38.8%) فيما تلاهم الموظفين ذوي الخبرات ما بين عشر سنوات وأقل من خمسة عشر سنة حيث بلغ عددهم (62) موظفاً بنسبة (33%)، وكان الموظفين ذوي الخبرات الأكثر من خمسة عشر سنة أقل عدداً من الفئتين أعلاه حيث بلغ عددهم (53) بنسبة (28.2%).

6-3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تطوير الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين النفسي) بالاعتماد بشكل أساسي على المقاييس التي طورها كل من Menon & Hartmann (2002) و Spreitzer (1996)، فيما تم تطوير الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع (جودة العمل) بناءً على المقاييس التي طورها كل من Douglas (2004) و Pounder (2000) حسب ما هو موضح في الملحق رقم (2). وقد احتوت الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتكون من (13) فقرة لقياس المتغير المستقل (التمكين النفسي) من خلال أربع مجالات، وكانت هذه المجالات على النحو الآتي:

1- مجال أهمية العمل وتقيسه الفقرات من (1- 4).
2- مجال الاستقلالية وتقيسه الفقرات من (5- 7).
3- مجال الجدارة وتقيسه الفقرات من (8- 10).

4- مجال التأثير وتقيسه الفقرات من (11-13).

الجزء الثالث: ويتكون من (16) فقرةً لقياس جودة الأداء لدى العاملين.

3-7 صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والذين بلغ عددهم (11) محكماً حسب ما هو موضح في ملحق رقم (1)، حيث تم الاستعانة بآرائهم حول وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، ومدى ملاءمتها للأبعاد المراد قياسها.

3-8 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، حيث يبين الجدول الآتي رقم (3) المعاملات لمجالات الدراسة، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
مجال أهمية العمل	0.78
مجال الاستقلالية	0.80
مجال الجدارة	0.79
مجال التأثير	0.89

التمكين النفسي	0.87
جودة الأداء	0.92

3-9 مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان الحالة التي تتوافق مع رأي أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الواردة به، وهي على النحو الآتي:

1- موافق بشدة (5) درجات.

2- موافق (4) درجات.

3- موافق بدرجة متوسطة (3) درجات.

4- لا أوافق (2) درجة.

5- لا أوافق بشدة (1) درجة.

3-10 معيار الحكم على أداة الدراسة

من أجل التعرف على علاقة التمكين النفسي وأثره على جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، فقد تم رصد درجات كل مبحوث للمقياس، وحساب المتوسطات الحسابية لهذه الدرجات، واعتماد معيار ليكرت الخماسي الآتي لمستوى تأثير التمكين النفسي على جودة الأداء:

- من (1) إلى أقل أو يساوي (2.49) متدنية.
- من (2.5) إلى أقل أو يساوي (3.49) متوسطة.
- من (3.5) فما فوق مرتفعة.

11-3 أساليب التحليل الإحصائي

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم جمع إجابات عينة الدراسة، وتفريغها في الحاسوب، ثم تحليلها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معاملات الارتباط.
4. الانحدار المتعدد.
5. تحليل التباين.

12-3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بإتباع الخطوات الآتية أثناء الدراسة:

1. تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة والعينة من خلال الرجوع الى دائرة الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية والحصول على آخر إحصائية لديهم.
3. تفريغ البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لاستخراج النتائج، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **(SPSS)**.

الفصـل الـرابــع

نـتـائـج الـدراسـة

الفصل الرابع
نتائـج الدراسـة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التمكين النفسي على جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

1-4 نتائـج أسئلة الدراسـة

السؤال الأول: ما مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية والجدول الآتي رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	مجال الجدارة	4.50	.532	مرتفع
2	1	مجال أهمية العمل	4.15	.707	مرتفع
3	2	مجال الاستقلالية	3.95	.802	مرتفع
4	4	مجال التأثير	3.49	.899	متوسط
		التمكين النفسي	4.03		مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.49-4.50)، حيث جاء مجال الجدارة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.50)، بينما جاء مجال التأثير في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.03).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولا: مجال أهمية العمل:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال أهمية العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	يعتبر عملي من الأعمال المهمة في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.	4.47	.749	مرتفعة
2	3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.	4.36	.832	مرتفعة
3	1	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	4.10	.896	مرتفعة
4	4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	3.68	1.111	مرتفعة
		مجال أهمية العمل ككل	4.15		مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.68-4.47)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يعتبر عملي من الأعمال المهمة في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.47)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.68)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.15).

ثانياً: مجال الاستقلالية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاستقلالية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	7	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.	4.20	.826	مرتفعة
2	6	أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي.	4.07	.910	مرتفعة
3	5	تتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهمات عملي.	3.59	1.074	مرتفعة
		مجال الاستقلالية ككل	3.95		مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.59-4.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهمات عملي " بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.95).

ثالثاً: مجال الجدارة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الجدارة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	8	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.	4.57	.629	مرتفعة
2	9	لدي الخبرة والمهارة والمعلومات الضرورية لأداء عملي.	4.53	.598	مرتفعة
3	10	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.	4.41	.661	مرتفعة
		مجال الجدارة ككل.	4.50		مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.41-4.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.57)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي" بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.41)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.50).

رابعاً: مجال التأثير:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التأثير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	11	أستطيع التأثير على القرارات في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.	3.55	1.041	مرتفعة
2	12	لدي تأثير كبير فيما يحدث في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.	3.48	.956	متوسطة
3	13	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.	3.44	.960	متوسطة
		مجال التأثير ككل.	3.49		متوسطة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.44 - 3.55)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "أستطيع التأثير على القرارات في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.44)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.49).

السؤال الثاني: ما مستوى جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة أداء الأعمال لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، والجدول الآتي رقم (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى جودة أداء الأعمال لدى العاملين في الجامعة الهاشمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	أحرص على تحمل مسؤولية الاعمال المطلوب مني تنفيذها.	4.57	.576	مرتفعة
2	1	التزم بالأنظمة والتعليمات في اداء عملي.	4.55	.587	مرتفعة
3	2	أحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمراجعين.	4.53	.624	مرتفعة
4	4	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لمساعدة المراجعين.	4.48	.666	مرتفعة
5	7	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.	4.41	.722	مرتفعة
6	12	أتصرف ضمن قدراتي لمواجهة الظروف الطارئة.	4.38	.710	مرتفعة
7	14	أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهمات المطلوبة بجودة أعلى.	4.34	.788	مرتفعة
8	11	أقوم بالاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل.	4.32	.757	مرتفعة
9	16	أتعامل مع متلقي الخدمة بموضوعية وحيادية.	4.31	.726	مرتفعة
10	5	يتوفر لدي المعرفة الكافية للاجابة على اسئلة المراجعين.	4.27	.721	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
11	9	أستخدم الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	4.26	.708	مرتفعة
12	10	أقوم بتعديل الإنحرافات حال ظهورها.	4.18	.721	مرتفعة
13	6	ألتزم بالخطط الموضوعة لأداء العمل.	4.13	.804	مرتفعة
14	15	أهتم بآراء المراجعين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.	4.11	.865	مرتفعة
15	13	أقدم الاقتراحات الهادفة لتطوير العمل.	4.10	.908	مرتفعة
16	8	أحرص على مقارنة الأعمال التي أقوم بتنفيذها مع الخطط والبرامج الموضوعة.	3.94	.873	مرتفعة
		جودة العمل ككل.	4.31		مرتفعة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.57-3.94)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "أحرص على تحمل مسؤولية الأعمال المطلوب مني تنفيذها" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.57)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "أحرص على مقارنة الأعمال التي أقوم بتنفيذها مع الخطط والبرامج الموضوعة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.94)، وبلغ المتوسط الحسابي لجودة العمل ككل (4.31).

2-4 إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في جودة العمل في الجامعة الهاشمية

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التمكين النفسي بمجالاته الأربعة) على المتغير التابع (جودة العمل) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبلية، وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)، والجدول الآتي رقم (10) يبين ذلك:

جدول رقم (10)

اختبار One Sample Kolmogorov-Smirnov Test للمتغيرات المستقلة والمتغير والتابع

المتغير	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدلالة الإحصائية
مجال أهمية العمل	1.197	.114
مجال الاستقلالية	.814	.521
مجال الجدارة	1.177	.125

مجال التأثير	1.171	.129
التمكين النفسي	.739	.645
جودة العمل	.807	.533

يتبين من الجدول أعلاه بأن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) لجميع المتغيرات كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05). مما يدل على أن هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية.

اختبار قوة النموذج

لاختبار قوة النموذج، تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (11) يُوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالآتي: (مجال أهمية العمل، ومجال الاستقلالية، ومجال الجدارة، ومجال التأثير).

جدول رقم (11)

مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

	مجال أهمية العمل	مجال الاستقلالية	مجال الجدارة	مجال التأثير
مجال أهمية العمل	1	.553(**)	.374(**)	.392(**)
مجال الاستقلالية	.553(**)	1	.306(**)	.612(**)
مجال الجدارة	.374(**)	.306(**)	1	.295(**)
مجال التأثير	.392(**)	.612(**)	.295(**)	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ **0.01**)

وبالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه، فإنه يتضح أن معظم العلاقات الإرتباطية بين مجالات الدراسة، معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما توضح النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة.

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباطٌ عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين

المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.10)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، فقد كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي رقم (12):

جدول (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
مجال أهمية العمل	.647	1.546
مجال الاستقلالية	.509	1.965
مجال الجدارة	.832	1.202
مجال التأثير	.611	1.636

يبين الجدول أعلاه بأن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (.10)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات. وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية، بحيث تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة

المرحلة الآتية وهي اختبار الفرضيات. وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (التمكين النفسي) على المتغير التابع (جودة العمل).

نتائج تحليل اختبار الإنحدار المتعدد

الجدول الآتي رقم (13) يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة **(Enter)**.

جدول **(13)**

المتغيرات الداخلة (Variable Entered)*

النموذج	المتغيرات الداخلة	الطريقة
1	مجال التأثير، مجال الجدارة، مجال أهمية العمل، مجال الاستقلالية	Enter

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع المتغيرات داخلة في معادلة الانحدار (التمكين النفسي)، كما يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، في حين أن الطريقة المستعملة **(Enter)**.

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (14)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)[b]

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	.725(a)	.526	.516	.349

a Predictors: (Constant), مجال التأثير، مجال الجدارة، مجال أهمية العمل، مجال الاستقلالية

يتبين من الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته (0.725)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.526) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج، فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST)، ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه، فقد بلغت قيمته (0.516). وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (51.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول الآتي رقم (15) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (15)

نتائج تحليل التباين[b]

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	24.823	4	6.206	50.820	.000(a)
البواقي	22.347	183	.122		
المجموع	47.170	187			

a Predictors: (Constant), مجال التأثير، مجال الجدارة، مجال أهمية العمل، مجال الاستقلالية

b Dependent Variable: جودة العمل

يوضح الجدول أعلاه تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F)، وقد تمت صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه جدول (15)، فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (50.820) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (جودة العمل).

ومن هذا المنطلق، يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)". وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (51.6%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول، أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع، والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الصفرية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول الآتي رقم (16) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (16)

جدول المعاملات (Coefficient)[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.077	.232		4.644	.000
	مجال أهمية العمل	.190	.045	.267	4.224	.000
	مجال الاستقلالية	.065	.045	.103	1.448	.149
	مجال الجدارة	.442	.053	.468	8.393	.000
	مجال التأثير	.056	.036	.100	1.537	.126

a Dependent Variable: جودة العمل

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن قيمة (**t**) بلغت (4.224)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه فإنه يتم رفض الفرضية

الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)لأهمية العمل في جودة العمل في الجامعة الهاشمية ".

الفرضية الفرعية الصفرية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (t) بلغت (1.448)، وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.149) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في جودة العمل في الجامعة الهاشمية ".

الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (**t**) بلغت (8.393)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**). وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (**$\alpha \leq 0.05$**) للجدارة في جودة العمل في الجامعة الهاشمية".

الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) للتأثير في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (**t**) بلغت (1.537)، وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.126) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) للتأثير في جودة العمل في الجامعة الهاشمية".

أختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اجابات المبحوثين نحو مستوى التمكين النفسي تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول الآتي رقم (17) يبين ذلك:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.13	.507	95
	أنثى	3.94	.600	93
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4.11	.504	66
	بكالوريوس	4.02	.560	100
	دراسات عليا	3.88	.708	22
الخبرة	اقل من 10 سنوات	3.95	.526	73
	من 10 وأقل من 15 سنة	4.00	.574	62
	أكثر من 15 سنة	4.19	.573	53

يبين الجدول أعلاه تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في الجدول الآتي رقم (18):

جدول رقم (18)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة على اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.523	1	1.523	5.044	.026
المؤهل العلمي	.778	2	.389	1.289	.278
سنوات الخبرة	1.217	2	.609	2.015	.136
الخطأ	54.962	182	.302		
الكلي	59.008	187			

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(0.05≥a)** لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة F 5.044 وبدلالة احصائية بلغت 0.026 وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(0.05≥a)** لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F 1.289 وبدلالة احصائية بلغت 0.278.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(0.05≥a)** لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F 2.015 وبدلالة إحصائية بلغت 0.136.

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) في إجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو جودة العمل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول الآتي رقم (19) يبين ذلك:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.30	.488	95
	أنثى	4.32	.519	93
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4.36	.458	66
	بكالوريوس	4.22	.524	100
	دراسات عليا	4.56	.437	22
الخبرة	اقل من 10 سنوات	4.26	.498	73
	من 10 وأقل من 15 سنة	4.28	.542	62
	أكثر من 15 سنة	4.40	.452	53

يبين الجدول أعلاه تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. ولبيان دلالة

الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي حسب ما هو موضح في الجدول الآتي رقم (20).

جدول رقم (20)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على اجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.001	1	.001	.006	.940
المؤهل العلمي	1.929	2	.964	3.946	.021
سنوات الخبرة	.320	2	.160	.655	.520
الخطأ	44.476	182	.244		
الكلي	47.170	187			

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≤0.05) لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة F 0.006 وبدلالة إحصائية بلغت 0.940.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≤0.05) لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F 3.946 وبدلالة إحصائية بلغت 0.021، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (20).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ 0.05) لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F 0.655 وبدلالة احصائية بلغت 0.520.

جدول (21)

المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو جودة العمل

المؤهل العلمي	**المتوسط الحسابي**	**دبلوم فأقل**	**بكالوريوس**	**غير ذلك**
دبلوم فأقل	4.36			
بكالوريوس	4.22	.14		
دراسات عليا	4.56	-.20	-.34*	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة بكالوريوس وبين الدراسات العليا، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

3-4 مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين النفسي على جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تحديد مجموعة من التساؤلات والفرضيات تمت الإجابة عليها من خلال تحليل النتائج الواردة في الفصل الرابع. وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

1-3-4 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- **السؤال الأول: ما مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية ؟**

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4) والمتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول، بأن المتوسط العام لمستوى التمكين النفسي كان مرتفعاً، مما يشير إلى أن العاملين في الجامعة الهاشمية يتمتعون بدرجة عالية من التمكين النفسي؛ حيث جاء مجال (الجدارة) في الدرجة الأولى، فيما احتل مجال (أهمية العمل) الدرجة الثانية، بينما احتل مجال (الاستقلالية) الدرجة الثالثة، وتبعه أخيراً مجال (التأثير).

وهذه النتيجة تسعى إلى تحقيقها الإدارة الحديثة في تمتع العاملين بدرجة عالية من التمكين النفسي، مما يعكس وجود درجة عالية من الاهتمام بالعاملين، وتمكينهم نفسياً من خلال تهيئة ظروف العمل المناسبة لهم، ومنحهم الحرية الكافية للتصرف في مهماتهم وواجباتهم بالإضافة إلى الاهتمام بتلبية احتياجاتهم الأساسية وإشعارهم بالأمان الوظيفي كتوفير التأمين الصحي، وتأمين مقاعد جامعية لأبناء العاملين، إضافة إلى صرف حوافز البرنامج الموازي للعاملين بنسبة جيدة مما ترتب عليه قفزة عالية في رواتب الموظفين مقارنة مع رواتب الموظفين في الدوائر الحكومية الأخرى. الأمر الذي أنعكس بشكل إيجابي على مستوى الحالة النفسية لديهم. ويؤكد هذا الطرح ما جاءت به النتائج المشار إليها في الجدول رقم (4).

1) مجال أهمية العمل:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن مجال أهمية العمل جاء في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وأن الفقرة (2) في الجدول رقم (5) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "يعتبر عملي من الأعمال المهمة في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها"، ويعزى ذلك إلى شعور العاملين بقيمة العمل الذي يؤدونه، وأثره على تسهيل أمور أعضاء هيئة التدريس و الطلبة والمراجعين، وتسيير أعمال الوحدة التنظيمية التي يعملون بها، لا سيما وأن العاملين يستطيعون متابعة الإجراءات التي تم اتخاذها على المعاملات من خلال البرنامج الالكتروني الذي وفرته الجامعة للعاملين والذي يمكنهم من متابعة المعاملات ومعرفة الجهات التي تحولت عليها من خلال الحاسوب، مما يسهل عملية إجراء الاتصالات المناسبة مع الجهات المعنية في حال الرغبة في الاستفسار، مما يوفر وقت وجهد العاملين والإدارة ومتلقي الخدمة في آنٍ معاً.

2) مجال الاستقلالية:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن مجال الاستقلالية جاء في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وأن الفقرة رقم (7) في الجدول رقم (6) جاءت بالمرتبة الأولى والتي تنص على "أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي"، ويعزى السبب في ارتفاع مرتبة هذه الفقرة إلى شعور العاملين بدرجة عالية من الحرية والاستقلالية في طريقة إنجاز العمل، وإلى تعاون الإدارة مع الموظفين في منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، وبما يكفل إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى سنح المجال لهم في إبداء رأيهم في الأمور المتعلقة بالعمل، لا سيما

وان العاملين يمتلكون من الخبرة ما يؤهلهم لإبداء آرائهم في بعض الأمور الإدارية وخصوصا إذا كان الرئيس حديث العهد بالإدارة.

3) مجال الجدارة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن مجال الجدارة جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.5)، وأن الفقرة رقم (8) في الجدول رقم (7) جاءت بالمرتبة الأولى والتي تنص على أنه "لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة"، ويعزى السبب في هذا إلى الدرجة العالية من الثقة بالنفس التي يمتلكها العاملين نتيجة اعتماد المسؤولين عليهم ومنحهم الثقة المطلقة في تسيير الأمور الإدارية التي تقع ضمن صلاحياتهم، إضافة إلى أن العاملين اكتسبوا المهارات والخبرات التي مكنتهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة.

4) مجال التأثير:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن مجال التأثير جاء في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وأن الفقرة رقم (11) في الجدول رقم (8) جاءت بالمرتبة الأولى والتي تنص على "أستطيع التأثير على القرارات في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها"، ويعزى ذلك إلى وجود مساحة كافية من الحرية يتمتع بها العاملون في إبداء رأيهم في الأمور الخاصة، ووجود قدرٍ كافٍ من الثقة يتم منحها للعاملين من قبل رؤسائهم ذلك أن العاملين يمتلكون المعلومات وطريقة انجاز المعاملات أكثر من رؤسائهم في بعض الأحيان وذلك بحكم خبرتهم في العمل، مما يجعلهم قادرين على التأثير في القرارات التي تتخذها الوحدة التنظيمية التي يعملون بها.

وقد جاءت نتيجة الدراسة متعارضة مع مشكلة الدراسة، ذلك انه وقت إعداد مخطط الدراسة وصياغة المشكلة، قام مجموعة كبيرة من العاملين في الجامعة الهاشمية بتقديم اعتراضات لإدارة الجامعة تضمن العديد من المطالب، وحال البدء بتوزيع استبانة الدراسة كانت إدارة الجامعة قد قامت مشكورة بالاستجابة لمطالب الموظفين – كتخفيض نسبة التأمين الصحي التي يدفعها العاملين حال الاستفادة من خدمة التأمين الصحي من 20% إلى نسبة 10%، إضافة إلى رفع النسبة التي توزع على العاملين من عوائد البرنامج الموازي، كذلك تم الأخذ بمطلبهم بإيقاف التنقلات العشوائية بين الموظفين، والعمل على إعادة علاوة التأسيس التي تم إيقاف صرفها للعاملين منذ شهر أيلول 2014 – مما رفع من الحالة النفسية للموظفين، الأمر الذي ترتب عليه اختلاف نتيجة الدراسة مع مشكلة الدراسة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما مستوى جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية؟

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (9) والمتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني أن المتوسط العام لمستوى جودة العمل كان مرتفعاً، مما يشير إلى أن العاملين في الجامعة الهاشمية حريصون على إنجاز أعمالهم بجودة عالية، حيث جاءت الفقرة (3) في الجدول رقم (9) بالمرتبة الأولى والتي تنص على "أحرص على تحمل مسؤولية الأعمال المطلوب مني تنفيذها"، مما يعكس حرص العاملين على الالتزام بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، وذلك لإدراكهم إلى أهمية إنجازها، وأثر تأخير ذلك على مستوى الخدمات التي تقدمها الوحدة التنظيمية لمتلقي الخدمة. ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن مستوى إنجاز العاملين في الجامعة مرتبط بتقييم الأداء في نهاية السنة، حيث تعتبر التقاييم السنوية من الأسباب التي تؤثر في الحالة النفسية للعاملين، لارتباطها بترقياتهم وترفيعهم.

وتلاها في المرتبة الفقرة رقم (1) من الجدول ذاته والتي تنص على "التزم بالأنظمة والتعليمات في أداء عملي"، وهو ما يعكس حرص العاملين على إتباع الأنظمة والتعليمات في أداء أعمالهم، وذلك تفادياً لارتكاب الأخطاء التي قد تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة العمل، أو التي قد تتسبب في تعرضهم للمساءلة في حال مخالفتهم للأنظمة المعمول به، أو الحصول على عقوبات قد تؤثر على ترقياتهم، أو تهدد استقرارهم الوظيفي.

بينما جاءت الفقرة (8) بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.94) والتي تنص على "أحرص على مقارنة الأعمال التي أقوم بتنفيذها مع الخطط والبرامج الموضوعة "مما يدل على عدم وجود خطط وبرامج واضحة تساعد العاملين على تحديد الأعمال التي ينبغي عليهم إنجازها، مما يترتب عليه عدم قدرتهم على تحديد فيما إذا كان حجم إنجازهم للعمل قد ارتقى للمستوى المطلوب أم لا.

وفي المجمل، يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات الواردة فيه والمتعلقة بجودة الأداء جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (4.57 – 3.94).

4-3-2 مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في جودة العمل:

لقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، فقد بلغت قيمة F (50.820) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويعزى ذلك إلى أن توفر عنصر الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، وارتفاع رواتبهم، والحوافز الممنوحة لهم من برنامج الموازي، وتوفير خدمة التأمين الصحي، وإخضاع العاملين للدورات التدريبية التي ترفع من مستوى المهارات لديهم، قد ولد لديهم

الشعور بالرضا الوظيفي، مما انعكس بشكل إيجابي على مستوى تمكينهم النفسي، وبالتالي على مستوى أداء الأعمال.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية:

لقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأهمية العمل في جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، فقد بلغت قيمة T (4.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig=0.000)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في جودة العمل في الجامعة الهاشمية". والسبب في ذلك يعزى إلى أن شعور العاملين بأهمية العمل الذي ينجزونه وما يترتب عليه من تسيير أعمال الوحدة التنظيمية، وتسهيل معاملات المراجعين، يجعلهم يشعرون بأهمية وجودهم في أماكنهم، فينعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم، فيحرصون على إنجاز كافة الأعمال بكفاءة وفاعلية، سيما وأن الجامعة تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بسرعة وانسيابية، مما يولد ليهم الشعور بالثقة في أنفسهم، وبالتالي في أهمية أعمالهم.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في جودة الأعمال لدى العاملين في الجامعة الهاشمية".

لقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقلالية في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، فقد بلغت قيمة T (1.448)، وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية

(Sig=0,149)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية". ويعزى السبب في ذلك إلى أن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تحديد الأعمال التي ينبغي عليهم القيام بها، وإنما يُفترض أن يقوموا بإنجاز المهمات الموكولة إليهم، أو التي يطلبها منهم رئيسهم المباشر، حتى وإن تولدت لديهم القناعات بأنه ليس من طبيعة عملهم، أو أنها تتناقض مع وجهات نظرهم أو توجهاتهم، إضافة إلى أن هناك فقرة في العقد الذي يقوم العاملون بتوقيعه مع الجامعة، يقتضي منهم القيام بأية أعمال يكلفهم بها رئيسهم المباشر.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية".

لقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارة في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، فقد بلغت قيمة T (8.393) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.00)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية". ويعزى السبب في ذلك إلى امتلاك العاملين في الجامعة الهاشمية للخبرة والكفاءة والمهارة والمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم، لا سيما وأن الجامعة حريصة على إخضاع كافة عامليها إلى الدورات التدريبية التي تقتضيها طبيعة عملهم، إضافة إلى أن الجامعة الهاشمية تعتبر من الجامعات الفتية، التي واكبت التطور التكنولوجي والمعلوماتي، فحتم عليها من رفع سوية العاملين الذين تقوم بتعيينهم، وذلك لمواجهة متطلبات العمل، والصعوبات التي قد تواجههم.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية".

لقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير في جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، فقد بلغت قيمة T (1.537) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (Sig=0.126)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في جودة الأداء لدى العاملين في الجامعة الهاشمية". ويعزى السبب في ذلك إلى شعور العاملين بعدم قدرتهم على التأثير في القرارات التي يقومون بتنفيذها في وحدتهم التنظيمية، ذلك أن الأنظمة والتعليمات تفرض على العاملين الالتزام بها وعدم تجاوزها، بالإضافة إلى إلزامهم بالتقيد في تنفيذ أوامر رئيسهم المباشر، بغض النظر عن قناعاتهم الشخصية، مما يولد لديهم الشعور بخيبة الأمل أحياناً في إحداث تغيير أو تطوير في مجال أعمالهم، حيث يُلاحظ في الجامعة الهاشمية وجود البيروقراطية فيها نوعاً ما، وهو الأمر الذي يترتب عليه الالتزام الحرفي بالأنظمة والتعليمات، وتقرير إنجاز الأعمال ضمن المسار المحدد لها، دون القدرة على تجاوز هذه الإجراءات، مما يسبب الإحباط وخيبة الأمل لدى العاملين، في القدرة في التأثير على سير العمل أحياناً.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي للمتغيرات الديموغرافية، وقد تم استخراج النتائج الآتية حسب ما ورد في الجدول رقم (18):

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر الجنس في مستوى التمكين النفسي، حيث بلغت قيمة F (5.044) وبدلالة إحصائية بلغت 0.026، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الذكور يتمتعون بالتمكين النفسي أكثر من الإناث بسبب الثقة الكبرى والاعتماد عليهم بشكل اكبر من قبل رؤسائهم، ذلك أن مستوى انجازاتهم أعلى وأسرع مقارنة مع الإناث اللواتي يحصلن على إجازات كثيرة بسبب ظروفهن الاجتماعية، على العكس من الذكور الذين يظهرون التزاماً وتواجداً أكثر في العمل، مما يجعل المرؤوسين يعاملونهم بطريقة مختلفة نوعاً ما تنعكس إيجاباً على مستوى التمكين النفسي لديهم.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في التمكين النفسي، حيث بلغت قيمة F (1.289) وبدلالة إحصائية بلغت 0.278. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعة تعتمد في تعييناتها على المؤهل العلمي الذي يتناسب مع مستوى الوظيفة المراد إشغالها. وعليه فإن الموظف قد تم تعيينه أساسا بناء على أسس واضحة وشروط موجودة لديه أصلاً، فيتجاوز موضوع المؤهل العملي إلى التركيز على مسماه الوظيفي ومستوى الصلاحيات التي يتمتع بها، ولذلك يفقد المؤهل العلمي تأثيره على مستوى التمكين النفسي، لأن الغاية من المؤهل العلمي قد تحققت بالتعيين، فينشغل العاملون بالأمور الأخرى التي تلي تلك المرحلة.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة في التمكين النفسي، حيث بلغت قيمة F (2.015) وبدلالة إحصائية بلغت 0.136، ويعزى السبب في ذلك

إلى وضوح المهمات بالنسبة للموظفين، وامتلاكهم القدرة على أداء الأعمال، إضافة إلى قيام الجامعة بتوفير الدورات التدريبية اللازمة لإكساب العاملين المهارات المطلوبة في العمل، زادت من قدرة العاملين على انجاز الأعمال المطلوبة منهم بغض النظر عن خبراتهم، ولذلك لا يوجد أثر لسنوات الخبرة على مستوى التمكين النفسي، وإنما القدرة على إنجاز المهمات كانت هي الأهم.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين نحو مستوى جودة العمل تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو جودة العمل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة والجدول رقم (20) يبين ذلك.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جودة العمل، حيث بلغت قيمة F (0.006) وبدلالة إحصائية بلغت 0.940، ويعزى السبب في ذلك الى حرص كلٍ من الجنسين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية لإثبات وجودهم، واثبات مدى استحقاقهم للوظيفة التي حصلوا عليها، لا سيما وأن هناك تقاييم أداء سنوية تقوم دائرة الموارد البشرية بتوزيعها سنوية لتقييم أداء الموظفين يترتب على هذه التقاييم أمور خاصة بالترفيعات والترقيات.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جودة الأداء، حيث بلغت قيمة F (3.946) وبدلالة إحصائية بلغت 0.021، ويعزى السبب في ذلك إلى

أن أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى يتمتعون بالمهارات والأساليب الحديثة في العمل والتي اكتسبوها كلما ارتقو في مستوى تحصيلهم العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جودة العمل، حيث بلغت قيمة F (0.655) وبدلالة إحصائية بلغت 0.520. ويعزى السبب في ذلك إلى أن طبيعة الأعمال في الجامعة والتي تعتمد بدرجة عالية على الأنظمة والتعليمات تفقد أثر الخبرة على جودة الأعمال مع مرور الوقت حال تعلم الموظف لطريقة إنجاز العمل، حيث تصبح طريقة انجاز الأعمال من الأمور الروتينية التي اعتاد الموظف على أدائها والتي لا تحتاج إلى براعة أو إبداع في إنجاز الأعمال.

2-3-4 ملخص نتائج الدراسة

1. أثبتت الدراسة أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية جاء مرتفعاً بكافة مجالاته وحسب الترتيب الآتي (مجال الجدارة، مجال أهمية العمل، مجال الاستقلالية، مجال التأثير). وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الرشيدي (2011)، ودراسة أبا زيد (2010)، ودراسة Krishna (2007)، ودراسة Dewettinck and others (2003)، ودراسة Tuuli & Rowlinson (2009)، ولم تتفق مع دراسة Vidal (2007a).
2. أثبتت الدراسة أن معظم العاملين في الجامعة الهاشمية يقومون بأداء أعمالهم بجودة عالية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الجوفي (2006) ودراسة البلوي (2008)، ودراسة مسعود (2012)، ودراسة Noland and Davis (2000)، ولا تتفق مع دراسة الحلايبة (2013)، ودراسة Douglas (2004)، ودراسة Gana & Bababe (2011).
3. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لأثر أهمية العمل في جودة العمل في الجامعة الهاشمية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.
5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارة في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة خليل (2012).
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير في جودة العمل لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.
7. أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور.

8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعة الهاشمية.

9. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغير الديموغرافي (الجنس) وللمتغير الوظيفي (سنوات الخبرة) لدى العاملين في الجامعة الهاشمية نحو جودة العمل، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين نحو جودة العمل وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة عقدة (2011).

4-4 التوصيات

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة، فإن الباحثة توصي إدارة الجامعة الهاشمية العمل بما يلي:

- تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين لديها، من خلال توفير البرامج التدريبية خارج إطار الجامعة، الأمر الذي يترتب عليه تجنُب الروتين لدى العاملين، وتوليد الشعور بالتجديد والتغيير.
- تفعيل نظام الانتداب أو الإعارة إلى مؤسسات حكومية أخرى، مما يؤدى إلى الإثراء الوظيفي لدى العاملين، وإكسابهم مهارات جديدة في مجال أداء الأعمال، وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى جودة العمل لدى العاملين.
- تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعة ما أمكن، وإعطاء العاملين مساحة أكبر في التعبير عن آرائهم، سيما وأن خبراتهم الوظيفية قد أكسبتهم المهارات اللازمة للتعامل مع ظروف العمل بمرونة أكبر، والتخلص من البيروقراطية الزائدة التي تعمل على عرقلة إنجاز الأعمال.
- وضع برامج وخطط واضحة للعاملين تمكنهم من مقارنة مستوى أدائهم مع الخطط الموضوعة، حيث أن شعور الأفراد بغموض مستوى الإنجاز المطلوب منهم، يؤدي إلى انخفاض مستوى التمكين النفسي لديهم.
- الاعتماد على مبدأ الكفاءة والخبرة في الترفيعات والترقيات للعاملين.
- تفعيل جائزة الموظف المثالي أو المتميز التي تمنح الموظفين الدافعية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، على أن يتم وضع أسس واضحة والالتزام بها، واتخاذ القرارات المتعلقة بمنح هذه الجائزة بحيادية وموضوعية.

- إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم التمكين النفسي، حيث لاحظت الباحثة وجود نقص شديد في الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع، بالرغم من أهميته وتأثيره في العديد من القضايا الإدارية، سيما وأن مبدأ التمكين أصبح منهجاً إدارياً، تستطيع المؤسسات والمنظمات إتباعه، بغية الحصول على نتائج إيجابية في مجال أعمالها.

قـائـمـة المصادر والـمـراجــع

قائمة المصادر والمراجع

أ) باللغة العربية:

القرآن الكريم.

أبا زيد، رياض (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 24 (2)، 493- 519.

أندراوس، رامي (2006)، **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.** أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الأردنية، الأردن.

أندراوس، رامي ومعايعة، عادل (2008)، **الإدارة بالثقة والتمكين.** إربد: مكتبة عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

أفندي، عطية (2003)، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية.

الباز، عفاف (2004)، **تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير).** أوراق المشروع البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.

البشابشة، سامر (2008)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 15 (2)، 213-257.

البلوي، محمد سليمان (2008)، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الرجه– المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

بوكميش، لعلي (2000)، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان– الأردن.

الجساسي، عبدالله (2010)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الجميلي، مطر (2008)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الجوفي، إيمان أحمد (2006)، **العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي– بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية– أمانة العاصمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

حريم، حسين (2009)، **السلوك التنظيمي/ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، (ط 3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحلايبة، غازي (2013)، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن – دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان– الأردن.

حمود، خضير كاظم (2002)، **السلوك التنظيمي**. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

الحموري، أميرة (2009)، **درجة التمكين الوظيفي والتمكين لدى القادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الأداء**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد- الأردن.

خليل، نانسي (2012)، **التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد- الأردن.

الدالة، سعود (2003)، **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الدحلة، فيصل (2006)، **أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان- الأردن.

الدواني، كمال (2001)، أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، في كتاب: **الإدارة التربوية في البلدان العربية**، (ط 1)، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الدويلة، فهد (2007)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان- الأردن.

الرشودي، خالد بن سليمان (2009)، **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الرشيدي، سطام (2011)، **أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على تأمين الشركات الكويتية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

الزاملي، يوسف (2013)، **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

السلمي، سمير (2011)، **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبد العزيز، جده، المملكة العربية السعودية.

الشهري، علي (2004)، **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منتسبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الضلاعين، علي (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. **المجلة العربية العلوم الإدارية**، 37 (1)، 64-92.

عاشور، أحمد صقر (1995)، **السلوك الإنساني في المنظمات**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

العباس، هشام (2009)، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات. **مجلة العربية 3000**، 36 (1)، 7- 24.

العبد الغفور، فوزيه (2002)، المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس وتؤثر على مستوى أدائه الوظيفي بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت. **مجلة رسالة الخليج العربي**، عدد (85)، 89-128.

عبد النبي، محمد (2010)، **إدارة الموارد البشرية.** زمزم ناشرون وموزعون، عمان– الأردن.

العتيبي، سعد مرزوق (2005)، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي.** الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (أبريل 2005)، الخبر، المملكة العربية السعودية.

العثمان، محمد (2003)، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

العساف، حسين (2006)، "**التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئات التدريسية**". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

عقده، محمد (2011)، **التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن.** أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، اربد – الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (1993)، **السلوك التنظيمي– دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (ط 2).** عمان: دار الشروق.

الماضي، ثائرة و نصيرات، فريد (2011)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** 7 (4)، 527–556.

مسعود، مؤيد (2012)، **التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

المعاني، أيمن و أخو رشيده، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 5 (2)، 234–259.

ملحم، يحيى (2006)، **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية، دراسة كيفية تحليلية معمقة.** مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي (نيسان 2006)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد– الأردن.

نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2005)، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن، **مجلة دراسات، العلوم الإدارية**، 32 (2)، 415–433.

ب) باللغات الأجنبية:

Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995), Empowering Service Employees. **Sloan Management Review** 36 (4), p. 73-84.

Brossoit, K.B. (2000), **Understanding Employee Empowerment in the Workplace: Exploring the Relationships between Transformational Leadership Employee Perception of Empowerment and the Key Work Outcomes**. Un Published Dissertation, Claremont, California, U.S.A.

Civerolo, J. (2004), **People Empowerment: How to Guarantee Success in Empowerment Initiatives Available**. www.partnersforexcellence.com/v3artl.htm

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review** 13 (3), p. 471- 482.

Dewettinck, K., Singh, J. and Buyens, D. (2003), **Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes**. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series no. 2003-29, Ghent Management School, p. 2-26.

Douglas, B. (2004), Evaluating Administrators and Institutional Improvement in Higher Schools. **DAI, HAAT** 61 (7), p. 7-49.

Gana, A.B. and Bababe, F.B. (2011), The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria. **Continental Journal Social Sciences** 4 (2), p. 8-13.

Gill, A., Flaschner, A. and Bhutani, S. (2010), The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. **Business and Economics Journal** 2010: BEJ-3, p. 1-11.

Goetsch, D. & Davis, S. (2000), **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing and Services**, (2nd ed.). Prentice Hall, New Jersey.

Krishna, Y. R. (2007), Psychological Empowerment and Organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior** 6 (4), p. 26-36.

McARthur, R.C. (2002), Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair. **Community College Review** 30 (3), p. 1-10.

Menon, S. (2001), Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach, Applied Psychology. **An International Review** 50 (1), p. 153-180.

Menon. S. and Hartmann, L. (2002), Genaralizibilitys of Menon's Empowerment Scale: Replication and Eztention with Australian Data. **International Journal of Across Cultural Management** 2 (2), p. 137-153.

Noland, B. and Davis, H. (2000). “Improving Institutional Accountability Through Performance Funding: The Tennessee Experience”. **DAI, AAT 5 (2)**, p. 12-24.

Papaioannou, A., Kriemadis, Th., Panaigiotis, A., Vrondou, O. and Kartakoulis N. (2009), The Relationship between Human Resources Empowerment and Organizational Performance in Football Clubs. **International Journal of Sport Management: Recreation and Tourism** (4), p, 20-39.

Pounder, J.S. (2000), Evaluating the Relevance of Quality and Institutional Performance in Higher Education. **DAI**, A66, 234, 1 (6), p. 66-78.

Shackletor, V. (1995), **Business Leadership**. London: Rutledge.

Singh, K.K. (2005), **The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services**. Ph.D. Graduate School of Arts and Sciences. Colombia University.

Spreitzer, G.M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement and Validation. **Academy of Management Journal** 38 (5), p. 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal** 39 (2), p. 483-504.

Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivations. **Academy of Management Review** 15 (4), p. 666-81.

Tuuli, M. & Rowlinson, S. (2009), Performance Consequences of Psychological Empowerment. **Journal of Construction Engineering and Management** 135 (12), p. 1334-1347.

Umiker, W.O. (1996), **The Empowered Laboratory Team: A Survival Kit for Supervisors, Team Leaders, and Team Professionals (The Practical Laboratory Management Series)**. Chicago: American Society of Clinical Pathologists.

Vidal, M. (2007a). Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique. **Critical Sociology** 33 (1-2), p. 247-278.

Vidal, M. (2007b). Manufacturing Empowerment? 'Employee Involvement' in the Labor Process after Fordism. **Socio-Economic Review** 5 (2), p. 197-232.

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين لإستبانة موضوع الرسالة

إسم المحكم	القسم	اسم الجامعة
د. ابراهيم غازي	إدارة الأعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
د. جمال عبده	إدارة الأعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
د. حسن ياسين طعمة	الإدارة المالية	جامعة الزرقاء الخاصة
د. سالم العون	إدارة الأعمال	جامعة آل البيت
أ.د. سليمان الحوري	إدارة الأعمال	جامعة آل البيت
د. صالح خصاونة	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
د. عبد الغفور الزواهرة	إدارة الأعمال	الجامعة الهاشمية
د. فيصل ماضي	إدارة الأعمال	الجامعة الهاشمية
د. مازن مرجي	إدارة الأعمال	جامعة العلوم الإسلامية
أ.د. نادر أبو شيخة	إدارة الأعمال	الجامعة الهاشمية
د. هايل عبابنة	إدارة الأعمال	جامعة آل البيت

ملحق رقم (2)

استبانـة التحكيـم

جامعة آل البيت- المفرق- الأردن
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

إرشادات مهمة لملء الاستبانة

توخياً للدقة في نتائج البحث، ترجو الطالبة من المبحوثين التكرم بقراءة العبارات بدقة قبل الشروع في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة.

للاستفسار عن ما هو غير واضح، نرجو الاتصال بالطالبة على رقم: (0795449948)

ملاحظة: يرجى التأشير بعلامة ( ) أمام كل عبارة وفق استجابتك لها.

<u>الجـزء الأول</u>

البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي: ☐ الثانوية العامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ إذا كان غير ذلك أذكره

3.سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني

1) التمكين النفسي:

يرجى وضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب:

	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا: مجال أهمية العمل:						
1	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
2	يعتبر عملي من الأعمال المهمة في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.					
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.					
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.					
ثانياً: مجال الاستقلالية:						
5	تتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهمات عملي.					
6	أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي.					
7	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.					
ثالثاً: مجال الجدارة:						
8	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.					
9	لدي الخبرة والمهارة والمعلومات الضرورية لأداء عملي.					
10	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.					
رابعاً: مجال التأثير:						
11	أستطيع التأثير على القرارات في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.					
12	لدي تأثير كبير فيما يحدث في الوحدة التنظيمية التي اعمل بها.					
13	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الوحدة التنظيمية التي أعمل بها.					

2) جودة العمل:

يرجى وضع علامة (   ) أمام الاختيار المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التزم بالأنظمة والتعليمات في أداء عملي.					
2	أحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمراجعين.					
3	أحرص على تحمل مسؤولية الأعمال المطلوب مني تنفيذها.					
4	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لمساعدة المراجعين.					
5	يتوفر لدي المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين.					
6	ألتزم بالخطط الموضوعة لأداء العمل.					
7	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.					
8	أحرص على مقارنة الأعمال التي أقوم بتنفيذها مع الخطط والبرامج الموضوعة.					
9	أستخدم الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.					
10	أقوم بتعديل الانحرافات حال ظهورها.					

11	أقوم بالاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل.					
12	أتصرف ضمن قدراتي لمواجهة الظروف الطارئة.					
13	أقدم الاقتراحات الهادفة لتطوير العمل.					
14	أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهمات المطلوبة بجودة أعلى.					
15	أهتم بآراء المراجعين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.					
16	أتعامل مع متلقي الخدمة بموضوعية وحيادية					

The Influence of Psychological Empowerment on the Quality Performance of Employees in Public Jordanian Universities – A Case Study of the Hashemite University

By
Majdoleen Omar Mohammad Bal'awi

Supervisor
Dr Riyad A. Aba Zeid

ABSTRACT

This study aims at investigating the impact of psychological empowerment of the employees at the Hashemite University and its reflections on their performance. It also tends to identify the statistical difference among employees in their attitudes towards psychological empowerment from one side and performance quality on the other side that can be related to demographic factors (gender, academic qualification, and years experience).

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed and distributed a questionnaire to a sample of 267 participants including different groups of employees (head assistant, staff manager, unit manager, manager, secretary). 206 questionaires were received of which 188 were valid for analysis. These were statistically processed and analyzed using descriptive analytical method to test the questions and hypotheses of study.

The analytical descriptive statistical methodology was used to analyze and process the data of the survey. The most important results include the following:

1. The study showed a high level of psychological empowerment of the Hashemite University employees in terms of (merit, job significance, independence, and influence).

2. Most of employees perform their job with high competence.

3. The study proved that there were statistical differences related to gender in the level of psychological empowerment of the workers in the Hashemite University and it was high for male workers. However as for qualifications and years of experience in the level of psychological empowerment, there were no remarkable differences between the workers.

4. The study proved that there were no statistical differences among workers towards performance associated with demographic variable (gender, academic qualification, years of experience).

As results of the study, the researcher came up with some recommendations the most important of which was the focus on training programs that reinforce psychological empowerment of workers. Secondly, the Hashemite University should aim at limiting negatively affect workers quality performance. In addition to this and due to the very few

studies related to psychological empowerment in Arabic literature, more researches should be conducted.

Key Words: Empowerment, Psychological Empowerment, Administrative Empowerment, Performance Quality, Influence, Merit, Job Significance, Independence.